

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojenost zaměstnanců ve firmě ABC

Employee Satisfaction in ABC Firm

Student:	Bc. Hana Rattmanová
Vedoucí bakalářské práce:	doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Rattmanová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Spokojenost zaměstnanců ve firmě ABC**
Employee Satisfaction in ABC Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické východiska pro spokojenost zaměstnanců
 3. Představení firmy ABC
 4. Analýza současného stavu spokojenosti
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne

.....

Bc. Hana Rattmanová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. za odborné rady, cenné náměty, konzultace, vstřícnost a trpělivost, kterou mi během celého psaní diplomové práce poskytovala.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretické východiska pro spokojenost zaměstnanců	7
2.1 Objasnění základních pojmů	7
2.2 Pracovní spokojenost	12
2.2.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	13
2.2.2 Důsledky pracovní spokojenosti, respektive nespokojenosti	13
2.2.3 Pracovní spokojenost a výkon	14
2.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model	15
2.3 Vybrané stimuly	16
2.3.1 Systém odměňování	17
2.3.1.1 Zaměstnanecké výhody	18
2.3.1.2 Odměňování za práci	23
2.3.2 Pracovní prostředí	31
2.4 Metoda výzkumu	38
3. Představení firmy ABC	42
3.1 Profil společnosti	42
3.2 Popis vybraných stimulů	43
3.2.1 Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům	43
3.2.2 Odměňování za práci	46
3.2.3 Charakteristika pracovního prostředí	49
4. Analýza současného stavu spokojenosti	51
4.1 Popis dotazníku	51
4.2 Výběr a charakteristika souboru respondentů	52
4.3 Analýza získaných dat	54
4.3.1 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	54

4.3.2	Spokojenost se mzdovým systémem	63
4.3.3	Spokojenost s pracovním prostředím	67
4.3.4	Průměrný stav zaměstnanců	70
4.4	Návrhy a doporučení	71
5.	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury:	77
	Seznam zkratk.....	79
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Přílohy	

1. Úvod

V dnešní době, kdy převládá krize a nezaměstnanost stoupá, je nesmírně důležité být o krok napřed vůči svým konkurentům. Být nejlepší oproti ostatním znamená vyrábět co nejkvalitnější výrobky, poskytovat co nejkvalitnější služby a poskytnout pro klienta či zákazníka vždy něco navíc.

Výběr zaměstnanců je klíčová úloha, která by se neměla podcenit. Aby podnik byl nejlepší, musí zaměstnávat také schopné, výkonné a věrné zaměstnance. S tím souvisí i péče o ně, díky které budou podávat nejlepší výkony nebo výsledky a pracovat co nejefektivněji. Toho organizace dosáhne, pokud bude zaměstnance dostatečně motivovat, spravedlivě odměňovat a to povede k celkové spokojenosti v konkrétní organizaci.

Každý zaměstnanec má být za svou práci spravedlivě odměněn, a to formou mzdy. Ovšem nejen mzda může zaměstnance motivovat k pracovním výkonům, ale také nehmotné odměny nebo poskytováním zaměstnaneckých výhod zaměstnance motivuje, a to celé ovlivňuje vhodně sestavený systém odměňování. Každý podnik si sám přizpůsobuje mzdový systém, zaměstnanecké výhody a pracovní prostředí, aby vyhovoval jeho podmínkám.

Pro zpracování diplomové práce je vybrána společnost MSV Metal Studénka, a. s., neboť klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a také na spokojenost svých zákazníků či klientů. Práce se bude zabývat, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, mzdovým systémem a pracovním prostředím.

Diplomová práce si klade za cíl provést analýzu spokojenosti zaměstnanců v podniku a na základě zjištěných skutečností navrhnout možná řešení a doporučení. Provedená analýza spokojenosti zaměstnanců se týká zaměstnaneckých výhod, mzdového systému a pracovního prostředí v organizaci.

Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty. Dále jsou objasněny stimuly, kterými se bude práce zabývat. Prvním z vybraných stimulů je systém odměňování, který se zabývá zaměstnaneckými výhodami a mzdový

systémem. Druhým vybraným stimulem je pracovní prostředí. Na konci teoretické části je podkapitola, zabývající se metodami výzkumu.

V praktické části, která navazuje na teoretickou část, je představena společnost, především její historie a předmět podnikání. V souvislosti s teoretickou částí jsou zde popsány benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům a také mzdový systém, který organizace uplatňuje v současné době. Jako poslední je popsáno pracovní prostředí v rámci podniku. Dále následuje analýza současného stavu spokojenosti. Nejprve je popsán dotazník a pak výběr a charakteristika souboru respondentů. Důležitou část představuje samotná analýza získaných dat vztahující se ke spokojenosti s jednotlivými stimuly. V souvislosti se spokojeností se zaměstnaneckými výhodami dojde k porovnání s průměrnými stavy THP uvnitř podniku, a to z důvodu, zda nedochází k fluktuaci zaměstnanců s případnou nespokojeností s vybranými aspekty. Na závěr budou uvedeny návrhy a doporučení pro společnost.

2. Teoretické východiska pro spokojenost zaměstnanců

V této kapitole budou vymezena teoretická východiska, která souvisí se spokojeností zaměstnanců. Cílem této kapitoly bude objasnit základní pojmy, jako je motivace, motiv, stimulace, stimul atd., pak pracovní spokojenost, systém odměňování, do kterého patří zaměstnanecké výhody, mzdový systém a nakonec zde bude i pracovní prostředí.

2.1 Objasnění základních pojmů

V samotné problematice spokojenosti se objevují základní pojmy, jako motivace, motiv, stimulace, stimul, motivační profil a stimulační prostředky. Tyto pojmy bývají často zaměňovány a proto je důležité je od sebe odlišit.

Motivace

Pod pojmem motivace se rozumí soubor hnacích sil, které usměřňují veškerou aktivitu daného jedince. Tento pojem úzce souvisí s výkonem a výkonností člověka. Motivace obsahuje soubor vnitřních pohnutek – duševních stavů, vyúsťujících v aktivitě člověka ve vztahu k jeho potřebám, návykům, zájmům a ideálům (Caulfield, 2008).

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (Bedrnová, Nový et al., 2009, str. 362).

Bedrnová, Nový et al. (2009) říká, že motivace působí současně ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** – motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým způsobem orientuje, zaměřuje nebo naopak odvrací, respektive odvádí. Dá se formulovat slovními spojeními, jako „chci to a to“, „rády bych to a to“, „nechci se zabývat tím a tím“ aj.
- **Dimenze intenzity** – motivace je více či méně prolnuta úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rozsahu vynakládá více či méně úsilí. Objevují se zde výrazy jako „chci ...“, „velmi toužím ...“, „docela bych chtěl ...“ apod.
- **Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence)** – motivace se zde projevuje mírou schopnosti jedince překonávat vnitřní i vnější překážky. Vysoká stálost se

projevuje tím, že motivovaný člověk jde za svým cílem v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i přesto, že se objevují různé překážky.

Motiv

Motiv představuje vnitřní pohnutku, jež vyúsťuje v aktivitu člověka, a která vyjadřuje příčinu, důvod určitého chování nebo jednání člověka (Caulfield, 2008).

Pojem motiv úzce souvisí s pojmem cíl. Cílem každého motivu je dosažení určitého konečného duševního stavu - nasycení. Většinou se jedná o vnitřní uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.

Motivy dělíme do dvou skupin:

- **Motivy cílové, terminální** – dokud není cíl dosažen, tak motiv stále přetrvává. Např. hlad motivuje jedince najíst se, jakmile je nasycen, motiv skončí.
- **Motivy instrumentální** – tyto motivy nelze spojit s cílovým stavem. Např. zájem o historii, literaturu atd.

V daný okamžik se u člověka neobjevuje jen jeden motiv, ale celý soubor motivů a každý z nich může mít shodný směr, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, různou perzistenci. Motivy, které jsou orientované stejným směrem, se obvykle posilují a podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak protichůdné pohnutky se mohou vzájemně oslabovat a danou činnost tak narušovat, či v krajních případech i znemožňovat (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Stimulace

Bedrnová, Nový et al. (2009, str. 364) tvrdí, že „Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny motivace“.

Rozdíl mezi stimulací a motivací je tedy především v rozdílu působení sil na psychiku člověka. U stimulace působí na jedince psychika z vnějšku a naopak je tomu u motivace. Společným rysem je skutečnost, že se jedná o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, zvláště pak ke změně jeho motivace. Stimulace nemusí být v každém případě vědomá, záměrná (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Stimul

Bedrnová, Nový et al. (2009) uvádí, že stimulem může být jakýkoli impuls vyvolávající změny v motivaci člověka. Bývají rozlišovány:

- **Impulsy** – vnitřní (endogenní) podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo v mysli člověka. Impulem může být např. bolest zubů, která v nás může vyvolat motiv návštěvy lékaře nebo únava, která u nás vyvolává motiv odpočinku.
- **Incentivy** – vnější (exogenní) podněty, vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv. Incentivem může být např. pochvala za dobrý pracovní výkon.

Impulem a incentivem může, jenže nemusí, být cokoli. Vše spočívá na konkrétní motivační struktuře každého jedince, na jeho motivačním profilu.

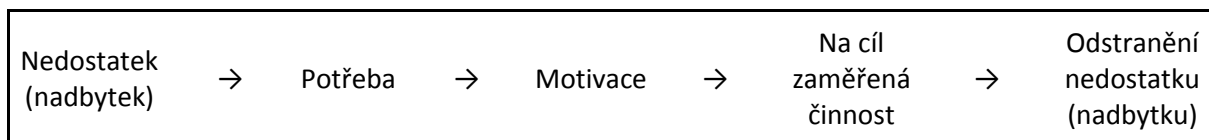
Zdroje motivace

Jako zdroje motivace se označují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, uvádí Bedrnová, Nový et al. (2009). Existuje celá řada skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeby jsou základním zdrojem motivace. Člověk si uvědomuje nedostatek něčeho, co je pro něho důležité a snaží se tento nedostatek odstranit, což vede k uspokojení potřeby, k odstranění pociťovaného nedostatku. Obr. 2.1 znázorňuje vztahy potřeb, motivace a činnosti podle Bedrnové, Nového et al. (2009, str. 366).

Obr. 2.1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Potřeby jsou většinou děleny na biologické (fyziologické, viscerogenní) a sociální (společenské, psychogenní). Biologické potřeby bývají také často označovány jako potřeby primární a souvisí s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Nejčastější potřebou je zde voda, jídlo, vzduch apod. Sociální potřeby jsou spojené s člověkem, jako s tvorem společenským, který má kromě biologických potřeb i potřeby typu

láska, seberealizace, dominance apod. Tyto potřeby jsou také označovány jako potřeby sekundární.

Návyky

Vznikají častým, pravidelným, opakováním aktivit v určitých situacích, které se následně stávají stereotypními. Člověk je aplikuje v dané situaci automaticky. Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování a taky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Zájmy

Tento pojem není psychology vymezen. Říčan (1975, in Bedrnová, Nový et al., 2009, str. 368) definuje zájmy jako „odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti“. Růžička (1994, in Bedrnová, Nový et al., 2009, str. 368) zase jako „trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti“.

Hodnoty

Člověk v průběhu svého života přiřazuje různým skutečnostem odlišné hodnoty a významy. Každá osoba má pak svou hodnotovou mapu, hierarchii hodnot, hodnotový systém. Některým skutečnostem jedinec přiřazuje vyšší hodnoty, převážně tem, kterých si cení více a jiným naopak hodnoty nižší. Mezi obecně platné hodnoty patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, úspěch, vzdělání, svoboda apod. Hodnotou může být pro konkrétního člověka cokoliv, záleží to na specifických podmínkách a na osobních zkušenostech konkrétního jedince.

Ideály

Představují určitou ideu, názorovou představu o něčem subjektivně žádoucím, co pro daného jedince znamená významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály vznikají působením sociálních faktorů při vývoji a formování osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně.

Motivační profil

Motivační profil člověka je pro každého specifický a jedná se o relativně stabilní soubor rysů a charakteristik osobnosti jedince. Někteří lidé mohou vnímat stejnou situaci, do nichž se každodenně dostávají, jako výzvu, příležitost k úspěchu a jiní ji chápou jako ohrožení. Motivační profil jedince se formuje a vyvíjí už od nejútlejšího věku spolu s jeho osobností. Když známe motivační profil daného jedince, máme možnost nahlédnout do jeho nitra, skladby, povahy a do forem fungování jeho motivace. Dovolí nám to pochopit jednotlivé projevy jedince i celého komplexu jeho chování či jednání. Taktéž je významným a nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Stimulační prostředky

Stimulem může být v podstatě vše, co je pro jedince významné a vše, co může svému zaměstnanci organizace poskytnout.

Stimulační prostředky řadí Bedrnová, Nový et al. (2009) podle jejich závažnosti z hlediska podnikového a psychologického takto:

1. hmotná odměna,
2. obsah práce,
3. povzbuzování – neformální hodnocení,
4. atmosféra pracovní skupiny,
5. pracovní podmínky a režim práce,
6. identifikace s prací, profesí a podnikem,
7. externí stimulační prostředky.

Povzbuzování - neformální hodnocení hraje důležitou roli při spokojenosti zaměstnance, jeho prostřednictvím pomáhají manažeři svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformálním hodnocením je ovlivňována jak racionální obsahová rovina, tak rovina prožitková – emocionální.

V racionální rovině jde především o zpětnou vazbu. Pracovník dostává od manažera informace o tom, zda jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá stanoveným cílům. Zpětná vazba má největší účinnost, pokud je předkládána během činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.

V rámci prožitkové rovině zaměstnanec pociťuje, že on i jeho práce jsou pro organizaci důležité. Uspokojuje ho pocit, že pro organizaci vykonal něco pozitivního, čímž se zvyšuje jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení a je ochoten podávat ještě lepší výkony. Zaměstnanec je více motivován (Bedrnová, Nový et al., 2009).

2.2 Pracovní spokojenost

Arnold et al. (2007, str. 253) uvádí, že „Uspokojení z práce je něco víc než pouze to, jak moc má daná osoba ráda své pracovní úkoly. Uspokojení z práce závisí rovněž na tom, jak důležitá práce pro danou osobu je a jak dobře tato práce zapadá mezi dlouhodobé cíle dané osoby“.

Pracovní spokojenost je významná obzvláště ze dvou hlavních důvodů. Za prvé, uspokojení je jedním z ukazatelů psychologické pohody jednotlivce nebo jeho duševního zdraví. Za druhé, často se domnívá, že uspokojení z vykonané práce povede k motivaci a lepším pracovním výkonům. K takovému propojení mezi postoji a chováním nemusí nutně docházet. Spojení mezi spokojeností s prací a pracovním výkonem je dobrá ukázka to, jak často se předpokládá, že postoje ovlivňují chování, ale není snadné prokázat, že tomu tak skutečně je.

Armstrong (2007) tvrdí, že pojem „spokojenost s prací“ souvisí s postoji a pocity, které jedinci mají ve vztahu ke své práci. Tyto postoje a pocity lidé nejčastěji vnímají pozitivně nebo negativně. Pokud má člověk pozitivní a příznivý pocit k práci, pak je spokojen s prací, naopak je tomu u negativního a nepříznivého postoje k práci, kdy vyvolává nespokojenost. Se spokojeností a nespokojeností se můžeme setkat i v osobním životě a ne jen při plnění pracovních úkolů.

Morálka je pojem, který je nahrazován za spokojenost s prací. Armstrong (2007) uvádí, že existují různé definice na morálku, Guion (1958) ji definuje jako „míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedince vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace“. Gilmer (1961) říká, že to „je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům“.

Lazarová (2008) uvádí, že pracovní spokojenost není vždy stejná a ani není trvalá. Z toho důvodu je třeba rozlišovat:

- ***Celkovou spokojenost a dílčí spokojenost*** – souhrnná spokojenost s prací zásadně ovlivňuje úroveň spokojenost s jednotlivými aspekty práce a naopak. Pracovník může být spokojený se svými spolupracovníky či nadřízenými, ale nemusí mu vyhovovat finanční ohodnocení či pracovní doba.
- ***Intenzitu spokojenosti*** – jde o velikost osobního prožitku nebo emocí, tzn. jak hodně nebo málo je spokojenost prožívána.
- ***Stálost spokojenosti*** – záleží, zda je pocit spokojenosti pocíťován dlouhodobě či se naopak střídají pocity spokojenosti a nespokojenosti.

2.2.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Mezi faktory, které ovlivňují spokojenost s prací, patří vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou, míra úspěšnosti a neúspěšnosti jedince.

„Purcella a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení“ (Armstrong, 2007, str. 228).

2.2.2 Důsledky pracovní spokojenosti, respektive nespokojenosti

Šnajdrová (2010) ve své práci uvádí, že pracovní nespokojenost u zaměstnanců mohou vyvolat nejrůznější problémy. Mezi ně se řadí zdravotní problémy, které jsou psychosomatického rázu. Kromě toho se u zaměstnanců mohou ve zvýšené míře projevovat tyto negativní jevy:

- ***Pomluvy a šeptanda*** – vznikají od pracovníků, přitom nemusí být pravdivé, ale nekontrolovaně se šíří a vyvolávají problémy nebo nespokojenost mezi dalšími zaměstnanci.
- ***Stížnosti*** – pokud roste nespokojenost, roste i počet stížností, které se mohou týkat oblasti práce. Zaměstnavatel by neměl přehlížet projevy nespokojenosti, neboť opakující se stížnosti mohou být signálem, že něco není v pořádku.

- **Lajdáctví a přetahování přestávek** – nedůsledné plnění zadaných úkolů, vymlouvání se, nepozornost či špatná organizace práce, nebo zkracování pracovní doby může pramenit z nedostatečné spokojenosti.
- **Absentérství** – znamená opakované nedocházení do práce nebo na domluvené schůzky, mnohokrát je toto chování neodůvodněné a neomluvené. Opakovaná nepřítomnost v práci je znakem pracovní nespokojenosti.
- **Krádeže na pracovišti** – úmyslné zcizování věcí a majetku firmy, které se projevuje např. při nespokojenosti zaměstnance s výší platu. Díky krádežím se snaží tento nízký příjem kompenzovat.
- **Fluktuace** – znamená častou změnu počtu pracovníků v dané organizaci, která může být vyvolána jak častým přijímáním nových pracovníků, tak častými odchody stávajících zaměstnanců.

Fluktuace může být přirozená a nedá se ovlivnit, vzniká z důvodu odchodu do důchodů či úmrtí zaměstnanců nebo individuální, která vzniká osobním rozhodnutím zaměstnance na základě nespokojenosti. K této nespokojenosti většinou dochází z důvodů existence překážek uvnitř podniku, což mohou být nenaplněné očekávání od obsahu práce, finančního ohodnocení nebo vztahů s kolegy a nadřízenými a lepšími pracovními nabídkami mimo podnik.

Hlavním negativem fluktuace je ztráta zaškolených a zapracovaných zaměstnanců, s čímž souvisí i zvýšené náklady při výběru, přijímání a zaškolování nových zaměstnanců. Navíc odcházející pracovník zná spoustu citlivých informací a obchodních tajemství. Odchody pracovníků také mohou vyvolat nedůvěru ostatních zaměstnanců ve vedení firmy a eventuálně odradit nové uchazeče o místo. Fluktuace může být pro podnik v některých ohledech i přínosem, jedním z nich je, že při náboru nových zaměstnanců sebou přinesou do firmy nápady a řešení u zavedených postupů (Šnajdrová, 2010).

2.2.3 Pracovní spokojenost a výkon

Pokud roste spokojenost s prací, povede to ke zlepšenému výkonu. Z výzkumu ale vyplynulo, že mezi spokojeností a výkonem není žádný silný pozitivní vztah. „Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem“ (Armstrong, 2007,

str. 229). Jedinci či skupiny jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, pokud těchto cílů dosáhnou novým či dokonce zlepšeným výkonem. Zlepšení výkonu lze dosáhnout, když poskytneme pracovníkům příležitosti k výkonu a zajistíme nezbytné znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné. Zaměstnanec je také třeba odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn za dobře odvedenou práci. Lze rovněž říci, že některé osoby mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou ničím motivováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe. Tito lidé si najdou jiný způsob, jak uspokojovat své potřeby.

2.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorová teorie motivace, i takto by se dal nazvat Herzbergův dvoufaktorový model. Americký psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci se zabývali vlivem pracovní spokojenosti na motivaci. Cílem jejich zkoumání bylo zjistit, které faktory způsobují pracovní spokojenost či naopak nespokojenost s prací u účetních a techniků (Armstrong, 2007).

Herzberg a jeho tým spolupracovníků zjistili, že na pracovní spokojenost působí v podstatě dvě odlišné skupiny faktorů. Jednu skupinu tvoří satisfaktory (vnitřní faktory) či také motivátory. Druhá skupina se skládá z dissatisfaktorů (vnější faktory), pojmenované také jako hygienické faktory.

Pokud jsou satisfaktory v nepříznivém stavu, přispívají k tomu, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci a naopak. V případě, že zaměstnanec pocítuje vnitřní uspokojení z práce, ovlivňuje to jeho pracovní motivaci.

Příznivý stav u dissatisfaktorů vedou pouze k tomu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost a na motivaci k práci výraznější vliv nemají. Jinak je tomu v opačném případě, kdy tyto vnější faktory v nepříznivém stavu mohou vyvolávat pracovní nespokojenost a zároveň mohou působit negativně na motivaci zaměstnanců.

Jednotlivé faktory lze zařadit do skupin následovně:

- **motivátory:**

- osobní růst,
- odpovědnost,
- povýšení,
- uznání,

- výkon,
- práce samotná.
- **hygienické vlivy:**
 - plat,
 - politika a vedení firmy,
 - postavení v práci,
 - technické vedení a dohled,
 - pracovní jistota,
 - pracovní podmínky,
 - mezilidské vztahy (s nadřízenými i se spolupracovníky).

Herzbergova motivační hygienická dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Bedrnová, Nový et al. (2009) dále také uvádí tři pohledy na pracovní spokojenost, které se do kvality výkonu promítají zcela odlišně:

- Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, kde platí přímá úměrnost ve smyslu, čím větší je spokojenost zaměstnanců, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará. Tato spokojenost je popisem stavu.
- Spokojenost zaměstnanců jako podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu, je zde vnímána jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Tento typ spokojenosti lze chápat jako hnací sílu.
- Spokojenost ve smyslu uspokojení jedince na základě dosahovaných nízkých cílů, a to ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat.

2.3 Vybrané stimuly

Vzhledem k cílům této práce a vybraným teoriím spokojenosti, se práce zaměřuje na spokojenost se systémem odměňování a pracovním prostředím. V souvislosti se systémem odměňování jsou podrobněji vysvětleny zaměstnanecké výhody a pojmy, které patří ke mzdovému systému.

2.3.1 Systém odměňování

Koubek (2006, str. 236) uvádí, že „Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci“. V novodobém pojetí je odměňování mnohem širší. Obsahuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Odměny mohou obsahovat i věci, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Mezi odměny je stále více zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto vnějších odměn, které kontroluje a o nichž rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Tyto vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, z dosahování pracovních cílů a kariéry, apod.

Podle Koubka (2006) dále tyto odměny souvisí s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Kromě peněžních forem odměňování se používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích nelze vyjádřit.

Koubek (2006) vysvětluje systém odměňování jako soubor:

1. peněžité odměny:

- mzda, plat,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- mimořádné odměny,
- podíly na hospodářských výsledcích,
- různé příplatky apod.

2. nepeněžité odměny:

- organizací vynakládané prostředky,
- zaměstnanecké výhody, tedy poskytované výrobky a služby, ze kterých má zaměstnanec nějaký osobní užitek,

- nepeněžní odměny, které nelze bezprostředně v penězích vyjádřit, ale které zvyšují spokojenost,
- formální uznání či pochvala,
- povýšení.

Armstrong (2007) představuje pojem celková odměna, který se objevil teprve nedávno a má na řízení odměňování značný vliv. Existuje několik definic, jedna z nich je podle Manuse a Grahama (2003), kdy celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Veškeré složky odměny, především základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Pro přehlednost je celková odměna zobrazena v Obr. 2.2 (Armstrong, 2007, str. 521).

Obr. 2.2 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Koncepce celkové odměny znamená, že odměňování zaměstnanců je něčím více než jejich zasypáváním penězi.

2.3.1.1 Zaměstnanecké výhody

Cílem každé úspěšné společnosti je přilákat nejlepší a nejschopnější zaměstnance, udržet si jejich loajalitu, spokojenost s prací a motivovat je jak v práci, tak i mimo ni. Dobře zvolený systém odměňování doplněný vhodným systémem zaměstnaneckých benefitů zvýší konkurenceschopnost tým, že získá pracovní sílu a pomůže motivovat a stabilizovat klíčové zaměstnance ve firmě (Griffeth, 2008).

Zaměstnanecké výhody jsou jednou ze složek celkové odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují rovněž položky, které nejsou přímo odměnou, např. každoroční dovolená na zotavenou. Organizace poskytují zaměstnanecké výhody proto, aby si získaly a udržely vysoce kvalitní pracovníky. Tím, že je nabízejí, uspokojují osobní potřeby zaměstnanců, posilují jejich oddanost a vědomí závazku vůči organizaci. Zaměstnanecké výhody neslouží k motivaci pracovníků, protože mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Vytvářejí však příznivější postoje zaměstnanců k podniku, jež dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace (Armstrong, 2007).

Koubek (2006) uvádí, že někdy se při poskytování zaměstnaneckých výhod přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v podniku a k zásluhám.

Některé zaměstnanecké výhody nemusí všichni zaměstnanci vnímat jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nespatřuje výhodu v nabídce penzijního připojištění. Zavedené výhody bývá obtížné zrušit. Zaměstnanci velmi brzo začnou vnímat tyto výhody jako samozřejmost než jako nadstandartní péče. Při vytváření systému zaměstnaneckých výhod je důležité, aby si zaměstnavatelé uvědomili, že tyto výhody mohou, ale nemusí mít vliv na spokojenost s prací. Pokud jsou spravovány nesystémově a ledabyle, vždy to vyvolává nespokojenost a mohou se objevit pocity nespravedlnosti, nadržování či favorizování. Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo vnitřního předpisu (Dvořáková et al., 2001).

Armstrong (2007) rozděluje zaměstnanecké výhody do těchto kategorií:

- **Penzijní systémy** – jsou pokládány za jednu z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod.
- **Osobní jistoty** – výhody posilující osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny pomocí nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – formy půjček, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby** – nároky, jakožto uznání vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami či povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (z důvodu studia nebo mateřství),

poradenství při odchodu do důchodu, osobní poradenství a finanční poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.

- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – pořád se jedná o velmi oceňovanou výhodu.
- **Jiné výhody** – tyto výhody zvyšují životní úroveň pracovníků, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.
- **Nehmotné výsledky** – profil organizace, který přispívá ke kvalitě pracovního života a vytváří z ní místo, kde stojí za to být zaměstnán.

Podle Koubka (2006) jsou zaměstnanecké výhody takové formy odměn, které organizace svým zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. V Evropě se zaměstnanecké výhody člení takto:

- **Výhody sociální povahy** – zde řadí podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.
- **Výhody mající vztah k práci** – tady patří stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, vzdělávání hrazené podnikem aj.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – jedná se o prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení atd.

Penzijní připojištění a životní pojištění

Poskytování penzijního připojištění má své důvody, za prvé ukazuje, že organizace je dobrý zaměstnavatel, za druhé přitahuje a stabilizuje vysoce kvalitní pracovníky a za třetí ukazuje, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy svých zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Cílem penzijního připojištění je udržet určitou životní úroveň i po odchodu do penze. Stát proto penzijní připojištění podporuje formou státního příspěvku zaměstnanci a daňových úlev pro zaměstnavatele. Tento příspěvek lze použít jako účinný motivátor, ale také jako nástroj optimalizace mzdových nákladů. Zaměstnanci mohou dostat státní příspěvek až do výše 1 800 Kč za rok. Pro zaměstnavatele představují daňové úlevy, díky nimž mají možnost dosáhnout úspory ve výši 48% v porovnání se mzdou. Penzijní připojištění je nejoblíbenější a nejrozšířenější způsob spoření na důchodový věk.

Životní pojištění zahrnuje zabezpečení zaměstnanců pro případ neočekávaných životních událostí a možnost investování volných finančních prostředků a jejich zhodnocení. Tím, že zaměstnavatelé poskytují příspěvek na životní pojištění, ukazují tím péči a starost o zaměstnance. Příspěvky životního pojištění jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu a nemusí z něj platit sociální ani zdravotní pojištění až do částky 24 000 Kč za rok. Výhodou pro zaměstnavatele je, že se jedná o daňové uznatelné náklady. Ze strany zaměstnavatele životní pojištění zvyšuje celkovou spokojenost a pozitivně ovlivňuje výkonnost zaměstnance a ze strany zaměstnance životní pojištění zvyšuje celkovou spokojenost a pozitivně ovlivňuje zdraví zaměstnance (Sodexo, 2007).

Stravenky a závodní stravování

Představují jednu z nejrozšířenějších zaměstnaneckých výhod, kterou poskytuje 93% zaměstnavatelů svým zaměstnancům. Výhodou je, že jsou daňově uznatelným nákladem a zaměstnavatel má možnost si z daní odepsat až 55% z ceny stravenky, maximálně však částku 53,20 Kč. Nejvýhodnější nominální hodnota stravenky je 96 Kč (Sodexo, 2007).

Stravenky se poskytují pouze za odpracovaný den. Pro zaměstnance se jedná o výhodný benefit, protože z něj nemusí platit daň a odvody na pojištění. Zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům jakoukoli hodnotu stravenky, ale příspěvek nad rámec stanoveného limitu není již daňově uznatelný náklad (Šíbal, Vitujová, Macháček, 2008).

Poskytování příspěvků na zvýhodněné tzv. závodní stravování stále zůstává nejrozšířenější sociální výhodou poskytovanou zaměstnavatelem zaměstnancům. Zákoník práce ukládá každému zaměstnavateli povinnost umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování (tuto povinnost nemá zaměstnavatel vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu). Povinnost zabezpečit zaměstnanci stravování byla v zásadě nahrazena povinností stravování umožnit.

Pro některé skupiny zaměstnavatelů jsou některé otázky, např. okruh zaměstnanců, kterým se stravování poskytuje, či jeho financování, upraveny zvláštními předpisy. Ti zaměstnavatelé, pro něž zvláštní úprava neexistuje, mohou sjednat podmínky stravování v kolektivní smlouvě nebo vymežit ve vnitřním předpisu.

Rozhodujícím kritériem pro to, zda a jak může nebo musí zaměstnavatel na závodní stravování svých zaměstnanců přispívat, je právní forma zaměstnavatele. Jinak je v současné době upraveno stravování zaměstnanců, jejichž zaměstnavatel je organizační složkou státu

nebo státní příspěvkovou organizací, jinak je to u obcí a krajů, jinak u jejich příspěvkových organizací a jinak u osob, které provozují podnikatelskou činnost (osz.cmkos, 2003).

Dovolená nad zákonem stanovený rámec

Ze zákona vyplývá, že zaměstnanci mají nárok na 4 týdny dovolené. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytnout v rámci zaměstnaneckých výhod více dovolené, horní hranice je prakticky neomezená.

Další druhy dovolené, které zaměstnavatelé často využívají, jsou volna pro zařizování, léčení, apod. Zaměstnanci by měli efektivně využívat celou pracovní dobu a ne ji rozdělovat např. návštěvami lékaře nebo úřadu. Z toho důvodu jim zaměstnavatel raději poskytne třeba jeden den v měsíci určený pro toto zařizování (Šíbal, Vitujová, Macháček, 2008).

Pružná pracovní doba a práce z domova

Pružná pracovní doba představuje takový režim pracovních směn, při němž si zaměstnanec sám volí začátek i konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. Zaměstnanec si může určit, jestli pružnou pracovní dobu uplatní jako pružný pracovní den, pružný pracovní týden nebo pružné čtyřtýdenní pracovní období (Koubek, 2006).

Díky neustálému rozvoji technologie je možné provádět plně nebo částečně práci z domova, protože zaměstnanec má doma vše, co k práci potřebuje, např. telefon a počítač s internetem. Tím pádem nemusí být přítomen na pracovišti a zaměstnavatel může ušetřit spoustu výdajů spojených s provozem pracoviště. Zaměstnanec si sám určí pracovní dobu, protože je ve svém prostředí a není rušen kolegy či jinými vlivy a podává tak vyšší a soustředěnější výkon (Šíbal, Vitujová, Macháček, 2008).

Poukázky na volnočasové aktivity

Pod tímto benefitem si lze představit poukazy na sport a zdraví nebo kulturu a rekreaci. Příspěvky na sport a zdraví jsou poskytovány prostřednictvím permanentek do posiloven, bazénů, různých sportovních klubů atd. Tyto permanentky nejsou jen pro zaměstnance, ale i pro rodinné příslušníky. Příspěvky na kulturu a rekreaci mají zase formu vstupenek, poukazů na zájezdy a rekreace. Pokud jsou tyto výhody poskytnuty ve formě různých poukazů, pro firmu se jedná o daňově uznatelný náklad a zaměstnanec z těchto nepeněžních poukazů neplatí daň z příjmů a pojištění. Jestliže firma zaměstnanci věnuje

peníze na stejný účel jako poukázky, nejedná se už o daňově uznatelnou položku (Šíbal, Vitujová, Macháček, 2008).

Naturálie

Firmy mohou svým zaměstnancům nabídnout své produkty za zvýhodněné ceny, např. volné jízdenky, zvýhodněné ceny zájezdů a jiné. Zaměstnanci musí platit daň z rozdílu běžné ceny a zvýhodněné ceny. Z této částky zaměstnanec ani zaměstnavatel neplatí odvody na pojištění (Šíbal, Vitujová, Macháček, 2008).

Vzdělávací kurzy

Vzdělávacími kurzy si zaměstnanec zvyšuje svou kvalifikaci, což je výhodné jak pro něj, neboť si tím zvyšuje svou hodnotu na trhu práce, tak pro zaměstnavatele a jeho podnik. Do vzdělávacích kurzů patří hlavně jazykové či počítačové kurzy. Zaměstnanec, který si zvyšuje svou kvalifikaci, obvykle pracuje rychleji, kvalitněji a dělá méně chyb. I tento benefit nabízí možnost odpočtu z daní, jestliže se jedná o školení nebo kurz související s činností firmy (Šíbal, Vitujová, Macháček, 2008).

2.3.1.2 Odměňování za práci

Je odměňování jen o penězích? Otázka peněz není jediným důvodem k tomu, aby zaměstnanci zůstali ve firmě, shoduje se většina manažerů. Mimo peněz jsou prioritou i jiné motivy práce, např. dobré mezilidské vztahy, možnost dalšího vzdělání, dostatek volného času, kariérní růst atd. Důvodů, proč chodit do práce je celá řada, ale na prvním místě jsou to pořád peníze.

Systém odměňování používá pojem odměna, jež má motivovat k co největšímu pracovnímu úsilí zaměstnanců. Proto je důležité rozlišovat mezi pojmy plat a mzda. Podle zákona se plat používá ve státní sféře a mzda v podnikatelské sféře. Ve státní sféře bývá odměňování centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen hlavně z důvodů vymezených finančních přidělů. Naopak v podnikatelské sféře má management velkou volnost při odměňování zaměstnanců.

Mzdový systém musí vycházet z podnikové strategie, která v sobě zahrnuje vnější i vnitřní faktory ovlivňující mzdový systém. Vnější faktory působí mimo organizaci a silně ovlivňují chod firmy (Bláha, Mateciuc, Kaňáková, 2005).

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, str. 163) tvrdí, že „Mzdová politika dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady mzdové politiky musí být nastaveny tak, aby oslovily tři úrovně řízení: jedinec – pracovní skupina – i firmu jako celek“. Cíle by měli vycházet z podnikatelské strategie firmy. Mzdová politika je součástí personální politiky, která vychází ze strategie firmy.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) dále uvádí, že cíle mzdové politiky se řídí podle dvou „E“, a to:

- **Efektivita** – cílem je zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda se podílí na plnění podnikatelských strategických cílů organizace.
- **Etika** – účelem je transparentní mzdový systém dodržující zájmy a potřeby zaměstnavatele a odměnu za přínos zaměstnanců. Záměrem je rovněž dodržování platné legislativy, úmluvy z kolektivního vyjednávání a celkového slušného jednání.

Podle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005) je nutné si uvědomit při zpracování zásad mzdové politiky, že se jedná o hmotnou a nehmotnou formu odměňování. Respektované náležitosti ve mzdovém systému jsou:

- relativní spravedlnost – spravedlivý systém nelze vybudovat, nemělo by však docházet k diskriminaci podle pohlaví, rasy aj.,
- transparentnost – smyslem je průhledný a srozumitelný systém, důležité si je uvědomit, které informace o odměňování lze zveřejnit, protože obsahem informací není ukázat kolik zaměstnanec „bere“, ale zda ho motivuje dostat se do hierarchicky vyšších lépe placených vrstev,
- informovanost o konstrukci mezd nebo platů a mít možnost se k ní vyjádřit,
- konzistentnost mzdového systému – na stejných pracovních pozicích nelze připustit neodůvodněné rozdíly v pevných složkách,
- být konkurenceschopnou firmou,
- nastavení kontrolního mechanismu k dosažení efektivnosti,
- dodržování zákonů, předpisů i úmluv,
- přispívat k dobré image firmy a udržení prestiže zaměstnavatele na trhu práce.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) také rozlišuje ve mzdové politice tři základní principy mzdové politiky:

- A. ***Princip výkonnosti*** – důraz je kladen na výkon a přínos pracovníka. Tento přístup stabilizuje výkonné zaměstnance v podniku a ty pracovníci, kteří jsou neefektivní, přinutí firmu opustit.
- B. ***Princip zásluhovosti*** – také jako princip seniority, kdy se zohledňuje počet odpracovaných let ve firmě. S věkem přiměřeně roste mzda, příkladem jsou tarify.
- C. ***Směšený princip*** – uplatňuje oba principy v odlišných podílech.

Proces odměňování založený na výkonu není zatím v Evropě samozřejmostí, např. ve Španělsku, Portugalsku i ve Francii se odměňuje podle počtu odpracovaných let ve firmě, to také znamená, že zaměstnanec, který je ve firmě déle, je dříve povýšen do vyšších pracovních pozic. Teprve koncem 80. let ustupuje princip seniority a střídá ho princip výkonnosti.

Podle Dvořákové et al. (2001) se může mzdový systém skládat z tarifní soustavy a mzdových forem.

A. Tarifní soustava

Tarifní soustava může obsahovat firemní kvalifikační katalog, stupnici mzdových tarifů a příplatky tarifní povahy.

Hodnota práce v ČR je vyjádřena tarifním stupněm, ten udává míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi. K zařazení pracovníků do tarifních stupňů může sloužit firemní kvalifikační katalog, kde jsou specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zatřídění práce do tarifního stupně. Tarifní stupeň je pak oceněn mzdovým tarifem, popřípadě sazbou v korunách za hodinu nebo měsíc. Zaměstnanci je přiznán tarif za to, že splňuje požadavky pracovního místa, na které je umístěn a očekává se, že odvede přinejmenším průměrný výkon.

Tarifní stupně tvoří stupnici, která rozlišuje mzdy podle rozdílů mezi pracemi, stimuluje ke zvyšování nebo prohlubování kvalifikace a zájmu o povýšení, posiluje průhlednost a spravedlivost odměňování.

Mezi základní funkce tarifní stupnice patří:

- demonstrování cílů personální a mzdové strategie,
- umožnění srovnání vnitřní a vnější mzdové politiky,
- mzdové ocenění standardního výkonu zaměstnanců,

- informace o mzdovém postupu při změně kvalifikace a postavení ve firmě,
- kontrola vývoje mzdových nákladů.

Tarifní stupnice se nejčastěji používá s pevným mzdovým tarifem nebo se mzdovými tarify s rozpětím. U pevného mzdového tarifu tuto stupnici tvoří tarifní stupně a každý z nich je oceněn pevným mzdovým tarifem. Podle druhu vykonávané práce je zaměstnanci přiznán tarifní stupeň bez konkrétního mzdového tarifu. Mzdový tarif s rozpětím je složen ze stupňů, z nichž každý má mzdový tarif s rozpětím od nejnižší částky po nejvyšší. Toto široké rozpětí umožňuje rozlišit zaměstnance podle skutečného výkonu nebo dosažené kvalifikace. Přímý nadřízený určuje konkrétní tarif ze stanoveného rozpětí svému podřízenému tak, aby zohlednil individuální rozdíly ve výkonu zaměstnanců (Lejsková, 2009).

B. Mzdové formy

Podle Koubka (2006) je úkolem mzdových forem mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, především jeho výkon a pracovní chování. Existuje poměrně hodně mzdových forem a jejich variant a je možné je třídit podle různých variant.

Dvořáková et al. (2001) uvádí, že zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v kompetenci firmy. Mzdové formy mohou být stanoveny ve vnitřním mzdovém předpisu nebo v kolektivní smlouvě. Mzdové formy lze rozlišit takto:

1. Základní, kde přísluší:

- časová mzda – mzda, která se vypočítává podle času práce,
- úkolová mzda – mzda, která se odvíjí od množství práce.

2. Doplnkové, kam patří:

- provize – forma podílové mzdy,
- osobní hodnocení – odměna, která je založena na ohodnocení za dlouhodobější pracovní výsledky,
- prémie – forma výkonové mzdy,
- odměny – hodnota všech požitků vyplácených zaměstnanci v peněžité formě nebo formou zaměstnaneckých výhod,
- bonus – odměna, jež se vyplácí za dosažení určitého cíle,
- účast na výsledcích.

Prémie

Prémie jsou jednou z nejoblíbenějších forem mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Tato doplňková složka mzdy může být jednorázová nebo pravidelná. Jednorázové prémie jsou zaměstnanci přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let ve firmě. Většinou se jedná o prémie, které jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce (Dvořáková et al., 2001).

Odměny

Dvořáková et al. (2001) uvádí, že jednorázové a mimořádné odměny, jsou pracovníkům přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a pracovní úspěch nebo je mzdově zvýhodnit za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace.

Mezi nejběžnější druhy odměn patří:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzdu),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod.

Osobní ohodnocení

Poskytuje se s úmyslem motivovat zaměstnance k výkonu a očekávanému jednání a diferencovat pohyblivou část mzdy úměrně minulým individuálním zásluhám a přínosu. Přímý nadřízený stanovuje osobní hodnocení v závislosti na hodnocení slovních kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Osobní hodnocení je možné stanovit jako procento ze mzdového tarifu nebo tarifní mzdy (Dvořáková et al., 2001).

Účast na výsledcích

Forma mzdy, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Zaměstnavatel tím také sleduje zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců, oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či dokonce účast zaměstnanců na řízení.

U této mzdové formy je nutné řešit několik otázek, a to:

- okruh zaměstnanců, kteří se mohou podílet na lepším než plánovaném výsledku,
- ukazatel k měření výsledku a jeho kalkulaci, např. obrat, zisk před zdanění aj.,
- způsob rozdělení vyššího než plánovaného výsledku mezi firmu a zaměstnance, tj. kolik připadne na zaměstnance celkem,
- způsob rozdělení částky určené zaměstnancům mezi jednotlivce, např. podle roční mzdy,
- formu poskytnutí účasti, např. výplata v hotovosti, stavební spoření, životní pojištění, nákup akcií firmy aj.,
- termín přiznání účasti.

Tuto formu mzdy obvykle používají velké firmy, které je využívají k vytváření image na trhu, stabilizaci kmenového personálu i jako určité sociální zvýhodnění. Dodnes se však neprokázalo, že by účast stimulovala k vyšším nebo lepším výkonům (Dvořáková et al., 2001).

Provize

Jedná se o jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. „Hodí se pro hmotnou zainteresovanost obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledek práce lze kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný a přitom není racionální evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy“ (Dvořáková et al., 2001, str. 173). Může být určena buď procentem z peněžního ukazatele, např. z obratu, tržeb, zisku, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.

Bonus

Bonus, tak jako prémie, patří mezi oblíbenou formu mezd, která je poskytována k tarifní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní. Přiznává se zaměstnancům za dosažení stanovených cílů, stupeň celkového výkonu nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. Každá organizace si sama stanovuje, jak bude poskytovat bonusy, některé firmy jím odměňují vynikající výsledky práce každý rok, některé ho udělují pouze těm zaměstnancům, kteří po období dvou až tří let odvádějí výsledky splňující vysoký standard. Poslední dobou se využívá při odměňování u jakékoliv pozice, kde není snadné jednoznačně určit pracovní úkoly. Bonus má možnost nahradit osobní hodnocení a prémii nebo může být poskytován jako účast na hospodářském výsledku (Dvořáková et al., 2001).

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) považuje těchto 5 forem za nejběžnější mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- měřená denní práce,
- podíl na výsledcích hospodaření organizace,
- odměňování podle výkonu.

Časová mzda

V případě časové mzdy je výše mzdy stanovena jako hodinová, týdenní, měsíční částka eventuálně roční příjem. Zaměstnanci jsou placeni na základě toho, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Tato částka navíc bývá různá i podle počtu odpracovaných let v podniku. V praxi je tato forma nejrozšířenější, přestože se má více zohledňovat přínos zaměstnance pro firmu. Základní mzdová sazba musí být tak dostatečně vysoká, aby uspokojila většinu potřeb lidí.

Výhodou je, že se jedná o jednoduchý a levný systém, výše mzdy/platu je snadné určit, oceňuje dlouholeté zaměstnání a vede ke stabilizaci zaměstnanců, pro zaměstnance je srozumitelný a nevyvolává spory.

Nevýhodou je, že zaměstnanci nejsou motivováni k vyšším výkonům, nemotivuje ani zaměstnance, kteří dosáhli mzdový strop, má omezený účinek pro zdokonalování systému a není výhodná pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Úkolová mzda

Nejčastěji používaná forma v prostředí výroby, zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je odměňován podle toho, kolik množství jednotek práce odvede. Úkolovou prací je možné volit mezi individuální a skupinovou. Úkolovou prací využíváme v případě, kdy je kladen důraz na týmovou práci. Velikost týmu se pohybuje od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům.

Výhodou individuální úkolové mzdy je, že vede zaměstnance k vyšším výkonům, přináší vyšší výdělky, potřebuje menší dohled a pokud se podaří vykonat více práce za kratší čas, klesají náklady.

Mezi nevýhody individuální úkolové mzdy patří to, že zavedení a udržení systému je drahé a vyžaduje dobrou organizaci práce, může vzniknout spousta nesouladů při stanovování jednotek práce, produkce se může zvýšit na úkor kvality, důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi zaměstnanci a jedná se o málo motivující systém, tzn. je založen na předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu výkonu pouze penězi.

Výhodou skupinové úkolové práce je, že pracovníci vidí, jak aktivně se podílejí na zvyšování efektivity a produktivity celé organizace, zaměstnance zpravidla podporujeme k nalezení způsobu ke zlepšení výkonu a produktivity, zájem zaměstnanců na vedení firmy, jeho zavedení a udržování je levnější než individuální systém odměňování a možnost prodiskutovat finanční informace se zástupci zaměstnanců, což může vést k lepšímu porozumění jak je organizace řízena.

Mezi nevýhody skupinové úkolové mzdy se řadí problém s odměňováním režijních zaměstnanců, hodnota příplatku může být znehodnocena, např. inflací, což pracovník nemůže ovlivnit, systémy mohou být málo srozumitelné a v myšlení zaměstnanců existuje slabší spojení mezi výhodami a úrovní jejich úsilí, takže výhody nemusí být silně stimulující (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Měřená denní práce

Zaměstnanec se dohodl, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jedná se o dohodu „výkon-odměna“.

Výhodou je, že mzda pracovníků nekolísá prudce na základě toho, kolik odpracují za den nebo týden, což podporuje stabilitu.

Mezi nevýhody lze řadit to, že nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat a soubor výkonových cílů se může stát snadno dosažitelnou normou a může být obtížné to změnit, a to i po opakovaném vyjednávání (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Tento druh mzdové formy se více využívá pro skupiny zaměstnanců než pro jedince. Jako ukázkou mohou posloužit prémie, jejichž výše je závislá na zisku vytvořeném organizací za rok nebo na podílu na výnosu, např. přidaná hodnota aj. a na výkonu, např. úspora nákladů, vstupů, kvalita atd. Předpokládá se, že pokud budou mít zaměstnanci zájem, zvýší se jejich

spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s ní (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Odměňování podle výkonu

Finanční odměňování souvisí s výkonem jedince. Tato mzdová forma vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Podle charakteru práce může být systém odměňování diferencovaný, tvoří se flexibilní systémy odměňování, tzv. cafeteria systém. Cafeteria systém dává zaměstnanci na výběr z více forem odměňování a pro některou se rozhodne. Pokud si zaměstnanec zvolí formu, jakou chce být odměňován, měl by pak také udělat vše po to, aby podával očekávané výkony.

Mezi výhody odměňování podle výkonu lze zařadit to, že zaměstnance orientuje na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy, napomáhá ke změně kultury firmy, spravedlivě a objektivně rozlišuje odměňování pracovníků podle jejich přínosu, motivuje zaměstnance, může ohodnotit faktory, které je těžké zahrnout do jiných mzdových systémů, zabezpečuje pružný soulad vývoje mzdových nákladů s výkonem firmy a stabilizuje výkonné zaměstnance, kdežto neefektivní přinutí k odchodu.

Nevýhodou odměňování podle výkonu je, že může být zneužito, pokud nejsou jasné nastavena objektivní kritéria na výkon, vede k individualismu, což ztěžuje týmovou práci, vede k posílení kvantitativních aspektů na úkor kvality, může být manipulovatelné, subjektivní – zvýhodňující jedno z pohlaví, může vyvolávat dodatečné mzdové náklady bez reálného zlepšení výkonu, může být zpochybněno, pokud odměna za výkon je malá a může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu – pokud není prováděna dostatečná kontrola (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.3.2 Pracovní prostředí

Většina pracujících lidí se pohybuje v pracovním prostředí, kde na ně působí mnoho vnějších vlivů, které mají různý dopad na prožívání i chování pracovníků. Ovlivňují jejich výkon a bezpečnost práce, působí také na spokojenost a spolehlivost pracovníků, vyvolávají únavu a mohou být příčinou zvýšené pracovní zátěže, která se pak odráží v konečném výsledku jejich práce (Pauknerová, 2012).

Pracovní spokojenosti či nespokojenosti podstatně ovlivňuje i pracovní prostředí. Podle Koubka (2006) představuje pracovní prostředí souhrn všech materiálních podmínek

pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky atd.), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu.

Pracovní prostředí je určeno charakterem vykonávané práce, technologickými postupy a technickým vybavením, prostorem, v němž pracovní proces probíhá, hygienickým vybavením i estetickým řešením pracoviště. Přestože člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivých podmínkách prostředí, je zapotřebí se této situaci vyvarovat (Dvořáková et al., 2001).

Dvořáková et al. (2001, str. 136) dále uvádí, že „Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž. Zaměstnanec musí vynakládat část úsilí na překonání vlivů, které mu práci znesnadňují, a při dlouhodobé expozici nepříznivě působícího pracovního prostředí je třeba počítat s jeho zdravotním nebo morálním poškozením. Náročná adaptace na nepříznivé prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odráží i v jeho vztahu k firmě. Klesá pracovní výkon a zaměstnanec má tendence k absenci a fluktuaci“.

Tato kapitola se bude zabývat pouze vybranými složkami pracovního prostředí, tj. prostorovými podmínkami, barevnou úpravou pracoviště, mikroklimatickými podmínkami a osvětlením, které při nevhodných hodnotách mohou pro člověka představovat faktory nepohody a dále škodlivinám, které mohou výrazným způsobem poškozovat zdraví zaměstnance. Jedná se především o chemické škodliviny, prach, netoxické aerosoly, biologické škodliviny v ovzduší a další fyzikální škodliviny, jako je hluk, vibrace a záření. Hygienické předpisy zabezpečují odpovídající úroveň pracovního prostředí (Dvořáková et al., 2001).

Prostorové řešení pracoviště

V první řadě jsou pracovní podmínky ovlivněny architektonickým řešením výrobních i kancelářských budov. Dvořáková et al. (2001) dále uvádí, že při řešení pracoviště musí být zajištěna ochrana zdraví zaměstnance i jeho pracovní pohoda. Prostorové uspořádání musí splňovat zejména požadavky podle normy ČSN-ISO 6385 (Ergonomické požadavky na pracovní systém).

Prostorové a funkční řešení pracoviště patří mezi velmi důležité parametry pracovního prostředí. To jak vypadá pracovní prostory a pracovní místo je pro každého zaměstnance velmi důležité. Pracovní prostory musí odpovídat antropometrickým charakteristikám pracovníků a pracovní místo musí být uspořádáno tak, aby pracovníkům zajišťovalo možnost účelně vykonávat pracovní pohyby, zmiňuje Pauknerová (2012).

Koubek (2006) uvádí faktory, které tvoří prostorové řešení pracoviště. Mezi ně se řadí:

- vhodná pracovní poloha,
- optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce,
- vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka,
- optimální pohybové prostory pro práci rukou i pro práci nohou,
- pohodlný přístup na pracoviště.

Pauknerová (2012, str. 118) tvrdí, že „Jedinec by měl mít možnost upravit si pracoviště tak, aby se na něm cítil dobře. Zároveň by to však nemělo narušovat jeho práci a nemělo by to ani být v rozporu s bezpečnostními předpisy a normami“.

Osvětlení pracoviště

Pro člověka je důležité rovnoměrné osvětlení, protože lidské oko se přizpůsobuje dennímu světlu, které je pro pracovní výkon nejvhodnější. Denní světlo není možné vždy využít, a proto je třeba využívat umělé osvětlení. Na osvětlení pracovního prostředí také působí jeho čistota, např. čistota oken. Viditelnost se výrazně snižuje v prostorách, kde by se dalo využít denního světla, např. ve výrobních halách a v kancelářích, z toho důvodu, že tam nejsou umytá okna. Špinavá okna mohou úroveň osvětlení snížit až o 60% v pracovním prostoru (Pauknerová, 2012).

Podle Dvořákové et al. (2001) až 90% informací přijímá člověk zrakem. Předmětem mnoha zkoumání bylo, jaký vliv má osvětlení na pracovní výkon, zmetkovitost a úrazovost. Pokud dochází ke zlepšování kvality osvětlení, stoupá tím pracovní výkon, klesá počet chyb a roste rovnoměrnost výkonu tím více, čím je pracovní úkol zrakově náročnější.

Osvětlení na pracovišti se zajišťuje denním světlem, umělým světlem nebo jejich kombinací, tzv. sdružené osvětlení.

Nejpříznivější osvětlení je denní a má nezastupitelný zdravotní význam. Denní světlo lze získat přímým slunečním světlem (přímé) nebo odraženým světlem (nepřímé). Kvalita světla závisí na řadě činitelů, především na osvětlenosti venkovního prostoru, na velikosti, tvaru a poloze oken a světlíků, včetně jejich čistotě, čistotě stěn, stropů atd. Hlavním problémem denního osvětlení je, že v průběhu roku, tak v průběhu dne dochází ke kolísání osvětlenosti, proto se musí podle potřeby doplňovat umělým světlem.

Pokud umělé osvětlení požaduje technologie, tehdy by se mělo používat. Umělé osvětlení může být celkové nebo kombinované, tzn., že zaměstnanec má na stole další zdroj osvětlení, které je hospodárnější. Podstatný je výběr světelného zdroje, druh svítidel a jejich rozmístění tak, aby poskytovala rovnoměrné osvětlení bez tvrdých stínů a oslňování. V zorném poli zaměstnance by se neměli často střídat jasné plochy, reflektující stolní plochy nebo lesklé strojové součásti apod. Norma stanoví hodnoty osvětlenosti umělým světlem v závislosti na zrakové náročnosti práce (Dvořáková et al., 2001).

Barevná úprava pracoviště

Barevné řešení pracoviště ovlivňuje výkon i pohodu zaměstnance. „Barva slouží v pracovním prostředí jako prostředek signalizace, identifikace, zlepšení světelných podmínek, psychologického ovlivnění zaměstnance a dosažení estetických účinků“ (Dvořáková et al., 2001, str. 138).

Stále častěji se v pracovním prostředí používá barevná signalizace a identifikace, protože barva může být rozpoznávacím znakem určitého předmětu nebo děje. Barevná úprava je v řadě případů normalizována a normou je zavedeno i povinné barevné označení zdrojů nebezpečí spolu s bezpečnostním zařízením.

Dvořáková et al. (2001) uvádí, jaké jednotlivé barvy mají určitý význam:

- červená – stát (tlačítka, jimiž je možno zastavit chod stroje, značky zákazů),
- žlutá – pozor (překážky, předměty v cestě, vnitrofiremní dopravní prostředky),
- oranžová – nebezpečí (výťah, elektrické vedení, radioaktivita),
- zelená – bezpečí (nouzové východy),
- modrá – informace (označení dílen, pracovišť).

Podle psychologického působení barev na člověka se barvy dělí na teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bílá, černá). Teplé barvy vyvolávají dojem tepla, působí živě, podněcují k činnosti, kdežto studené barvy vyvolávají dojem chladu, uklidňují,

podporují duševní soustředění. Barevná úprava dokáže ovlivnit prostorové vnímání, syté a teplé barvy prostor fiktivně zmenšují, světlé a studené barvy prostor fiktivně zvětšují.

Podle Koubka (2006) je vhodné při barevném řešení interiéru respektovat druh práce, tvar, velikost a polohu prostoru, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost, popř. i pohlaví, věk a individualitu pracovníků.

Pauknerová (2012) uvádí, že barvy na člověka působí nejen v pracovním prostoru, ale i v osobním životě. Pomocí barev se dokážou lidé cítit lépe a radostněji, méně podléhají nudě a únavě. Díky barevnosti předmětů dochází k rychlému a přesnému rozlišení, což zefektivňuje práci a činí ji bezpečnější. V horkých provozech se více využívají studené barvy, jako je zelená a modrá, které dokážou navodit subjektivní pocit chladu, zatímco v chladných provozech se z opačných důvodů využívají barvy teplé, jako oranžová, žlutá a červená.

Mikroklimatické podmínky

Pohodu zaměstnance ovlivňují mikroklimatické podmínky. Mezi tyto podmínky pracoviště patří teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu. Pokud teplota dosahuje extrémních hodnot, ovlivňuje tím nepříznivě svalový výkon, koordinaci pohybů, koncentraci pozornosti, rychlost reakce a duševní činnost.

Optimální mikroklimatické hodnoty lze stanovit pouze podle podmínek konkrétního pracoviště a druhu vykonávané práce. Důležité je zajištění tepelné rovnováhy pro zaměstnance na pracovišti, tj. stavu, při kterém okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik právě produkuje, čímž se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. To, kolik tepla člověk vyprodukuje, závisí na fyzické namáhavosti práce, tělesné konstituci, hmotnosti, výšce atd. Při tepelné rovnováze pracuje člověk s nejmenší únavou a nejnižší úrazovostí.

Pocit tepelné pohody ovlivňují i další faktory, jako je věk a pohlaví zaměstnanců, ale i přiměřené oblečení. Vyšší teplota vyhovuje zpravidla ženám a starším lidem než mladším pracovníkům a mužům (Dvořáková et al., 2001).

Podle Pauknerové (2012) by se měla teplota na pracovišti pohybovat v rozmezí 20 a 28 °C, např. u kanceláře, ale tam, kde se zvyšuje fyzická náročnost na druh práce, se požadavek na teplotu snižuje. V posledních letech se v řadě firem používají čističky vzduchu nebo ventilátory, aby v letních i zimních měsících měli zaměstnanci vyrovnané klimatické prostředí.

Čistota ovzduší

Čistota pracovního ovzduší působí na osobní hygienu, na vznik pracovní únavy, ale především je základním předpokladem pro dobrý zdravotní stav zaměstnanců. V ovzduší se škodliviny vyskytují ve formě netoxického prachu, aerosolu, plynů nebo par. Podle stupně působení na lidský organismus se rozlišuje prach s fibrogenním účinkem (křemen, asbest), dráždivým účinkem (skelný laminát) a nespecifickým účinkem. Toxické škodliviny jsou různé látky organické i anorganické chemie, mezi které patří:

- chemické karcinogeny – vinylchlorid, benzidin, asbest,
- alergen – terpentýn, sloučeniny chromu, niklu a kobaltu, plasty apod.,
- kožní škodliviny – kyseliny, alkálie, cement, ropné produkty, pryž,
- biologické škodliviny – bakterie, plísně, prvoky a parazity.

Hygienické limity, které stanoví nejvyšší přípustné koncentrace, ochraňují zdraví zaměstnance před škodlivinami.

Dvořáková et al. (2001, str. 141) dále uvádí, že „K opatřením, která mají zajistit ochranu zaměstnanců před negativním působením škodlivin, patří zejména izolace exponovaných pracovišť, odsávání škodlivin, zachycování škodlivých exhalací a v krajním případě používání osobních ochranných pracovních prostředků“.

Zvukové podmínky pracoviště

Na každém pracovišti se podle Pauknerové (2012) vyskytují různé zvukové podněty, které na člověka působí různou intenzitou. Náleží sem:

- **zvuková kulisa** – bývá tvořena slabými akustickými podněty bez signálního významu pro jedince, nebývá příliš intenzivní, aby nepůsobila rušivě pro případné zvukové podněty, např. rádio,
- **zvukové podněty** – mají význam pro komunikaci jak mezi lidmi, tak mezi lidmi a technikou, patří sem např. různé zvukové signály sloužící k dorozumívání, nepravidelný chod stroje apod.,
- **hluk** – takový zvukový podnět, který má nadměrnou intenzitu a působí rušivě.

Hluk je pokládán za zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Hlavní nebezpečí hluku spočívá v tom, že působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a jeho účinky se kumulují. Základními charakteristikami hluku jsou jeho hladina v decibelech a kmitočet v hertzech. Hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem je rušivější než hluk s nízkým kmitočtem – proto se obě hodnoty posuzují v kombinaci (Koubek, 2006).

Podle Dvořákové et al. (2001) má vliv na emocionální postoj a motivaci jednotlivce nepříjemné působení hluku a v každém případě člověka obtěžuje. Rušivé působení hluku zvyšuje pracovní zátěž pracovníka a má také negativní vliv na výkon. Škodlivé působení hluku zanechává škodlivé následky zejména na sluchovém orgánu, zhoršuje stav nervové soustavy, způsobuje poruchy ostatních smyslových orgánů a celkové snížení odolnosti lidského organismu. V současné době je hluk považován za jednu z nejzávažnějších škodlivin v prostředí.

Sociálně psychologické podmínky práce

Koubek (2006) ještě zmiňuje v souvislosti s pracovním prostředím sociálně psychologické podmínky práce, které souvisí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně. Některé práce či pracovní úkoly vyžadují soustavnou činnost několika zaměstnanců, jiné jen občas anebo je vykonává pracovník nezávisle na ostatních. U některých prací nevadí, když příslušný pracovní prostor s pracovníkem sdílí ještě další pracovníci, při jiných prací by však tato skutečnost mohla výrazně snížit pracovní výkon. Všeobecně platí, že u duševní práce se obvykle vyžadují takové podmínky, při kterých není zaměstnanec rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru při práci tolik neruší. Jenomže při vytváření pracovních podmínek je třeba počítat s tím, že člověk je tvor společenský a má potřebou kontaktu s ostatními lidmi. Přílišná izolace může vyvolávat psychickou nepohodu, což se může odrazit na poměru k práci a na pracovním výkonu. Důležité jsou také mezilidské vztahy na pracovišti, jejichž kvalita ovlivňuje každého pracovníka.

Pro každé pracovní místo jsou tyto podmínky specifické, ale v každém případě musí být dodrženy hygienické a právní normy.

Mezi příslušné právní normy zabývající s pracovním prostředím patří:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky BOZP,
- nařízení vlády č. 101/2005 Sb., o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí,
- nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací,

- nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci,
- normy ČSN,
- a další.

2.4 Metoda výzkumu

Podle Armstronga (2007) se úroveň spokojenosti s prací dá zkoumat pomocí dotazování. Celkem existují 4 metody jejich realizace:

1. **Strukturovaný dotazník** – tento dotazník může být rozdán všem zaměstnancům ve firmě nebo jen určitému vzorku pracovníků. Dotazníky mohou být standardizované, neboli univerzální a speciální, které jsou speciálně vytvořeny pro danou organizaci. Standardizovaný dotazník má určitou výhodu a tou je, že byl důkladně vyzkoušen a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž je možné porovnávat výsledky. Mezi další výhody dotazníků patří to, že jsou relativně levné jak z hlediska analýzy, tak z hlediska organizování ankety, především pokud má podnik velký počet respondentů.
2. **Rozhovor** – jedná se o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory, které jdou více do hloubky a při kterých je možné volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, nebo to mohou být rozhovory polostrukturované, které používají seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Cílem osoby vedoucí tento rozhovor by mělo být dovolit diskusi, týkající se těchto bodů, aby byly získány od pracovníka upřímné a otevřené otázky. Preferují se individuální rozhovory, protože lépe odhalí skutečné názory, ale mají své nevýhody, a tou je jejich časová náročnost, jsou drahé a těžko se analyzují. Rychlý způsob kontaktu s velkým počtem lidí provádíme pomocí diskusí, jenomže zpracování výsledků je složité a někteří lidé mohou mít potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.
3. **Kombinace dotazníku a rozhovoru** – ideální způsob, neboť kombinuje kvantitativní údaje z dotazníků s kvalitativními údaji rozhovorů. Alternativní cestou je nechat vybranou skupinu lidí zodpovědět dotazníky a pak s nimi diskutovat o odpovědích na každou z otázek. Pomůže jim to k tomu, aby vyjádřili své pocity obšírněji, a zároveň dochází ke zpracování vyplněných dotazníků.
4. **Využití diskusních skupin** – „diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se

organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost“ (Armstrong, 2007, str. 230).

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v daném podniku byla zvolena metoda písemného dotazování, tzv. dotazník.

Dotazník je písemná podoba dotazování. Respondent odpovídá na soubor otázek v písemné podobě. Dotazníkem, obdobně jako u rozhovoru se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech apod. (Pavlica et al., 2000).

Bedrnová, Nový a kol. (2007) řadí písemné dotazování k nejběžnějším a nejčastějším využívaným metodám, která je založená na výpovědích respondentů. Pomocí dotazníku se získá spousta informací o vnitřním světě člověka i o vnějších jevech. Je nutné pamatovat na to, že získané odpovědi mohou být zkreslené nedostatečnou úrovní poznání dotazovaných, jejich neschopností přesně vyjádřit myšlenku a neochotou poskytovat informace. Z toho důvodu se zvyšuje věrohodnost výpovědí písemného dotazování následujícími způsoby:

- otázky by měly být zaměřeny na zcela konkrétní a jednoduché skutečnosti,
- otázky by měly směřovat jen na skutečnosti, u kterých se respondent nemusí obávat, že odpovědi sníží svou prestiž nebo se ho to jinak dotkne,
- otázky se vybírají na obdobné skutečnosti a jejich odpovědi by si měly být blízké nebo totožné a dotazovaný by neměl postřehnout ověřování pomocí kontrolních dotazů,
- zmatením celkové orientace dotazů. Pravý smysl a smysl řady otázek pro respondenta však nesmějí být diametrálně odlišné.

V dotazníku, na rozdíl od rozhovoru není možné položit doplňující otázky, či položené otázky vysvětlovat. Proto je nezbytné věnovat maximální pozornost při jeho sestavování. Konečný výsledek výzkumu závisí na formulaci jednotlivých otázek a konstrukci dotazníku.

U formulace jednotlivých položek je třeba věnovat pozornost jazykové stránce. Stylizace otázek musí odpovídat věku, vzděláním a socioekonomické úrovni. Neměly by se objevovat odborné výrazy, žargon, slangové výrazy a jiné, kterým by respondent neporozuměl. Položky musí být jasné a ne dvojmyslné. Otázky se vždy vztahují ke

zkoumanému problému, musí být přirozené, jednotné, spontánní a neměly by respondenty nutit ke složitým úvahám. Formulace otázek nesmí být sugestivní a navádět odpovědět určitým způsobem. Obsah položek by měl být přístupný zkušenostem respondenta a zařazení osobních a intimnějších otázek by se mělo pečlivě zvážit.

V dotazníku lze použít několik druhů otázek, může mít formu uzavřenou, otevřenou nebo škálovou. Podobně jako u rozhovoru může být formulace otázek přímá a nepřímá.

Uzavřené položky poskytují dvě nebo více předem formulované odpovědi. Uzavřená otázka může být dichotomní, tzn., vybírá se z možností ano/ne nebo souhlasím/nesouhlasím. Někdy je možné přiřadit i třetí možnost nevím.

Otevřené otázky nemají předem formulované odpovědi, respondent má volný prostor na odpověď. Občas se používá forma polootevřených otázek, které poskytují možné odpovědi, ale také je možné doplnit vlastní variantu.

Škálové otázky tvoří soubory, které jsou zaměřené na různé problémové okruhy. Snižuje se tím riziko nepochopení jedné položky nebo nepřesné odpovědi a na zkoumaný jev se získává pohled z více úhlů. Poté se vypočítává souhrnný ukazatel – index za celý soubor, kdy pro jeho výpočet jsou nutné stejné varianty odpovědí.

Konstrukci dotazníku je také velice důležité věnovat určitou pozornost. Při sestavování se vychází z vymezeného problému, který se bude zkoumat a je potřeba znát vše podstatné pro výzkum. Dotazník by měl obsahovat úvodní instrukci, která vysvětluje, proč je dotazník předkládán a jaký cíl sleduje, že získané údaje nebudou zneužity. Také by neměla chybět laskavá žádost o pečlivém vyplnění a určitý apel na zodpovědnost při vyplňování. Do úvodní části se vkládají kontaktní otázky, jimiž se získává respondent pro spolupráci a vytváří se důvěryhodný vztah. Jsou kladeny jednodušší dotazy, zaměřené na získávání faktů. Ve střední části jsou pokládány obtížnější otázky různého typu, které plně souvisí s výzkumným úkolem. V závěru se objevují otázky identifikační a poděkování za spolupráci. Grafická úprava je taktéž důležitá a měla by se jí věnovat pozornost.

Před rozdělením dotazníků je nutné provést předvýzkum neboli pilotáž. Předvýzkum testuje, zda jsou položky srozumitelné a jestli je sestaven správně (Pavlica et al., 2000).

Surynek, Komárková, Kašparová (2001) uvádí, že písemné dotazování je velmi rozšířeným nástrojem k získávání informací pomocí výpovědi dotazovaného. Respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Dotazník se vyznačuje tím, že je levnější, nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele a respondent si sám určí dobu, kdy odpoví na otázky. Problém může být, že návratnost je nižší než u osobního dotazování,

možnost rozmyšlení si odpovědi nedovoluje zachytit často velmi důležité spontánní odpovědi, není možná kontrola, kdo dotazník skutečně vyplnil, zda ten, komu byl určen, či někdo jiný a nejsou pod kontrolou podmínky, za kterých byl dotazník vyplňován.

3. Představení firmy ABC

Ke zpracování diplomové práce byla vybrána společnost MSV Metal Studénka, a. s., neboť klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a také na spokojenost svých zákazníků či klientů. Bude nás zajímat, jak jsou zde zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, mzdovým systémem a pracovním prostředím.

Diplomová práce si klade za cíl vypracovat analýzu zaměřenou na současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MSV Metal Studénka, a. s. a po zhodnocení současného stavu spokojenosti zaměstnanců navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současné spokojenosti.

Pro nadcházející podkapitoly se bude vycházet z firemních materiálů MSV Metal Studénka, a. s., respektive z Kolektivní smlouvy a ze Sborníku mzdových předpisů.

3.1 Profil společnosti

Vagonka ve Studénce byla založena v roce 1900 jako akciová společnost Staudinger Waggonfabrik, A.G. se sídlem v Butovicích. Továrna, jejíž součástí byla od počátku také kovárna, výrazně zasáhla do života obyvatel původně zemědělského kraje. Poskytla práci i obživu mnoha lidem, kteří jí odevzdávali většinu svého času a energie. V průběhu let několikrát změnila svůj název i vlastníka, její nynější název vznikl dne 28.08.2006 a to jako MSV Metal Studénka, a.s.

Historie továrny je odrazem složitého společenského i hospodářského vývoje v naší zemi. Je však také svědectvím o jejím významném podílu na rozvoji průmyslu v Čechách a na Moravě a její poctivé službě zákazníkům. Společnost MSV Metal Studénka, a.s. je důstojným pokračovatelem tradice kovářenské výroby této významné české továrny.

Společnost MSV Metal Studénka, a.s. člen skupiny International Railway Systems S.A., je předním evropským výrobcem, který dodává zápusťkové výkovky, výlisky, nárazníky, tažné háky, šroubovky a táhlová ústrojí pro železnici i další průmyslová odvětví.

Společnost měla k 31.12.2011 celkem 350 zaměstnanců, její obrat činil 658 mil. Kč a výroba v tunách byla 10 tis. tun/rok. MSV Metal Studénka dodává výrobky do jednotlivých evropských států, zemí severní Afriky a zemí Středního východu. MSV Metal Studénka, a.s.

je členem skupiny International Railway Systems S.A. se sídlem v Lucembursku.

MSV Metal Studénka je v oblasti výroby výkovků a součástí železničních vozidel přímým pokračovatelem bývalé Vagonky Studénka, založené v roce 1900. K odkazu a slavné tradici této české továrny se i nadále hrdě hlásí a považuje se za jejího přímého následovatele. Posláním společnosti je poctivá služba všem zákazníkům.

Společnost usiluje o udržení svých zákazníků trvalým zlepšováním kvality výrobků dodávaných za rozumnou cenu. Je rozhodnuta dále upevňovat své postavení předního evropského výrobce železničních podsestav a zápusťkových výkovků pro kolejová vozidla i ostatní průmyslová odvětví. Opírá se přitom o motivovaný tým zaměstnanců, který je se svými znalostmi a zkušenostmi zárukou úspěšné budoucnosti. Snaží se o orientaci na tradičně vysokou kvalitu výrobků, spolehlivou službu současným i budoucím zákazníkům, tvořivý přístup k vývoji nových výrobků a technologií, růst finanční hodnoty podniku rozvojem výroby a obchodu, dlouhodobou hospodářskou stabilitu, jistotu pro schopné a poctivé zaměstnance, bezpečnou práci a zdravé životní prostředí.

V MSV Metal Studénka byl v roce 2007 zahájen Program specifického vzdělávání a profesního rozvoje. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu. Cílem programu je odborný růst zaměstnanců ovlivňujících efektivitu výroby a přípravy výroby. Vzdělávací moduly jsou zaměřeny na zvýšení znalostí a dovedností zaměstnanců úseku výpočetní techniky, konstrukce a výroby zápusťek. Program štihlé výroby umožní zavedení moderních metod řízení výroby.

3.2 Popis vybraných stimulů

Tato kapitola představí jednotlivé zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí svým zaměstnancům, jaký používá mzdový systém neboli, jak jsou pracovníci odměňováni za práci a jaké je pracovní prostředí uvnitř podniku.

3.2.1 Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům

Zaměstnanci MSV Metal Studénka, a. s. získávají informace o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách z kolektivní smlouvy pro daný rok.

Závodní stravování

Zaměstnavatel bude poskytovat závodní stravování a zabezpečovat provoz jídelny s výdejní dobou stanovenou společností. Zaměstnavatel se zavazuje hradit náklady na stravování takto:

- Pro 1. směnu je příspěvek zaměstnavatele – hodnota jídla bez DPH ponížena o příspěvek zaměstnance na potraviny. Zaměstnanec hradí částečně cenu potravin a DPH z celkové ceny potravin. Rozdíl celkové ceny potravin a příspěvku zaměstnance je hrazen z ostatních sociálních nákladů.
- Pro 2. směnu je příspěvek zaměstnavatele – 25 Kč. Zaměstnanec přispěje 25 Kč za směnu, obdrží stravovací kupón.
- Pro 3. směnu je příspěvek zaměstnavatele – 40 Kč, zaměstnanec obdrží stravovací kupón v hodnotě 40 Kč.

Penzijní připojištění

Zaměstnavatel bude přispívat zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kteří jsou účastníky penzijního připojištění 2 % z vyměřovacího základu měsíčně. Podmínkou je, že zaměstnanec – účastník penzijního připojištění, v příslušném měsíci řádně uhradí svůj smluvní příspěvek.

Kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců

Zaměstnavatel může umožnit zaměstnanci studium nebo školení za účelem zvýšení kvalifikace a prohlubování kvalifikace. V těchto případech stanovených Zákoníkem práce s ním uzavře kvalifikační dohodu:

- Jedná-li se o získání nebo zvýšení kvalifikace nebo o prohloubení kvalifikace zaměstnance pro potřebu zaměstnavatele. V tomto případě hradí zaměstnavatel průměrnou mzdu a další dohodnuté náklady spojené se studiem nebo školením.
- Jedná-li se o získání nebo zvýšení kvalifikace pro potřebu zaměstnance a nebrání-li tomu provozní důvody na straně zaměstnavatele, v tomto případě může zaměstnavatel uvolnit zaměstnance na dobu nezbytně nutnou pro potřeby vzdělání bez nároku na mzdu, výdaje spojené s vzděláním si hradí zaměstnanec.

Další formy odborné rozvoje a vzdělávání zaměstnanců budou prováděny v rámci ročních plánů vzdělávání.

Překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy

Zaměstnanec má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku včetně zákonného nároku:

- při úmrtí manžela, manželky, druha, družky, dítěte 5 dnů, z toho 1 den na účast na pohřbu,
- při úmrtí rodičů, rodičů manžela, sourozenců, sourozenců manžela 2 dny, z toho 1 den na účast na pohřbu (v případě, že zaměstnanec zařizuje pohřeb, má nárok na další 1 den na zařizování),
- při vlastní svatbě 2 dny, z toho 1 den na obřad, při účasti na svatbě dětí a rodičů 1 den na obřad,
- při prohloubení péče o dítě osamělým ženám a osamělým mužům pečujícím alespoň o jedno dítě do 15 let věku nebo invalidní dítě do 26 let věku pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu dvou pracovních dnů v kalendářním roce,
- v případě, že zaměstnanec/zaměstnankyně doprovází dítě do věku 18 let k předem stanovenému vyšetření mimo obec bydliště, a to na nezbytnou dobu, nejvýše 1 den.

Dovolená na zotavenou

Úprava dovolené na zotavenou se řídí zejména příslušnými ustanoveními Zákoníku práce, dalšími pracovněprávními předpisy a touto kolektivní smlouvou. Všichni zaměstnanci mají nárok na 4 týdny dovolené.

Termín a délku hromadné dovolené dohodnuté odborovou organizací je zaměstnavatel povinen oznámit zaměstnancům nejpozději dva měsíce před jejím začátkem. Celozávodní dovolená je stanovena takto, od 16.7.2012 do 27.7.2012 a od 27.12.2012 do 31.12.2012.

Zaměstnanci, kteří jsou zařazeni v rizikových kategoriích 3 nebo 4, mají nárok na další dovolenou v rozsahu 5 pracovních dnů za kalendářní rok.

Dětská rekreace

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci pro děti do 15 let věku příspěvek do výše 1.000 Kč ročně na jedno dítě, které se zúčastní organizovaných pohybů v daném roce.

Výhody poskytované v rámci sociálního programu

V rámci tohoto programu zaměstnavatel poskytne odborové organizaci příspěvek na rozvoj kultury, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, tělovýchovy, sportu a na organizační činnost, který bude činit 300.000 Kč s čtvrtletním plněním.

Výpomoc při úmrtí zaměstnance

V případě úmrtí zaměstnance v hlavním pracovním poměru, vyplatí zaměstnavatel pozůstalým členům rodiny za účelem úhrady nákladů za pohřeb účtovaných pohřební službou částku finančních doložených nákladů, maximálně však 20.000 Kč.

Pokud nastane smrt zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání ve smyslu Zákoníku práce náleží pozůstalým finanční výpomoc. Zaměstnavatel uhradí náklady na dopravu spojené s vypravením autobusu pro účastníky pohřbu zaměstnance, včetně květinového daru.

3.2.2 Odměňování za práci

Všechny práva a povinnosti, případně výhody materiálního či jiného charakteru, vznikají pro každého zaměstnance při jeho vzniku pracovního poměru. Veškeré náležitosti související s pracovním poměrem jsou zakotveny v platné kolektivní smlouvě. Její úpravy pro příští období jsou předmětem kolektivního vyjednávání mezi vedením organizace a zaměstnanci této organizace prezentované zástupci odborové organizace. Pracovněprávní vztahy se řídí obecně závaznými právními předpisy tj. Zákoníkem práce, Kolektivní smlouvou a interními předpisy.

Ve společnosti MSV Metal Studénka, a. s. je uplatněn tarifní systém s použitím u kategorie výrobních a nevýrobních dělníků 1. – 8. tarifního stupně a u kategorie technickohospodářských pracovníků 1. – 12. tarifního stupně. Tarifní stupeň určuje míru složitosti, obtížnosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů se provádí na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě, resp. Vykonávané pracovní činnosti a plnění kvalifikačních předpokladů v souladu s Katalogy prací podle dělnických profesí a tarifních stupňů, resp. Technickohospodářských funkcí a tarifních stupňů. Při střídání více druhů pracovních činností v různých tarifních stupních se zaměstnanec zařazuje do tarifního stupně převládající pracovní činnosti, respektive sjednaného druhu práce.

Tarifní systém dané organizace zahrnuje tarifní mzdu, osobní hodnocení, příplatky, prémie a odměny.

Tarifní mzda

Mzdovým tarifem je peněžní odměna za časovou jednotku v příslušném tarifním stupni. V rámci uplatňovaného mzdového systému je využíván hodinový mzdový tarif (hodinová tarifní mzda) a měsíční mzdový tarif (měsíční tarifní mzda). Zaměstnanci přísluší hodinová, respektive měsíční tarifní mzda dle tarifního stupně, do kterého je zařazen na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané pracovní činnosti, požadavku na znalosti, schopnosti a zkušenosti zaměstnance.

Osobní hodnocení

Cílem a smyslem osobního hodnocení je motivovat zaměstnance k dosahování trvale dobrých pracovních výsledků a k rozvoji osobních schopností, dovedností, vlastností a odborných předpokladů pro výkon práce. Osobní hodnocení je nástrojem vedoucího k diferencovanému odměňování zaměstnanců. U zaměstnanců vykonávajících stejný druh práce je tímto nástrojem umožněno finančně odlišit výkon a přístup k plnění úkolů jednotlivých zaměstnanců.

Osobní hodnocení vyjadřuje:

- hodnocení předpokládaného výkonu zaměstnance v daných kritériích pro příští období (rok) na základě vyhodnocení plnění kritérií v období stávajícím,
- ohodnocení základních a dalších dovedností a znalostí, které jsou požadované a zaměstnanec opravňuje vykonávat danou profesi,
- ohodnocení doplňkové kvalifikace a dovedností, které umožňují zaměstnanci vykonávat činnost, které nesouvisí s jeho hlavní funkcí nebo zařazením,
- ohodnocení jazykových a jiných znalostí a dovedností, které nemusí přímo souviset s profesí zaměstnance.

Zásady pro osobní hodnocení jsou, že hodnocení bude provedeno minimálně jedenkrát ročně a to nadřízeným vedoucím zaměstnance. Hodnocení schvaluje manažer úseku spolu s personálním manažerem a bude provedeno ve všech kategoriích zaměstnanců MSV Metal Studénka, a. s. Osobní hodnocení lze přiznat v rozsahu do výše 35 % přiznaného mzdového tarifu nebo mimořádně až do výše 55 % přiznaného mzdového tarifu za předpokladu, že zaměstnanec výrazně překračuje očekávaný výkon ve všech kritériích.

Za správnost přiznaného osobního ohodnocení jednotlivým zaměstnancům a odůvodněnou diferenciaci v rámci hodnoceného pracovního kolektivu odpovídá nadřízený vedoucí provádějící hodnocení.

Příplatky

Vyplácení příplatků vychází ze zákona a jejich minimální výši nemůže zaměstnavatel nijak ovlivnit. Tyto příplatky slouží zejména k ocenění práce, které jsou vykonávány ve zvláštních pracovních podmínkách. Plnění povinných příplatků je povinné bez ohledu na hospodářský výsledek společnosti.

Příplatek za práci přesčas

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok, a to ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci příplatek ve výši průměrného výdělku, pokud za tuto práci ve svátek nečerpal náhradní volno.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnanci přísluší za práci v sobotu nebo neděli nad stanovenou týdenní pracovní dobu dosažená mzda zvýšená o 20 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci ve dvousměnném pracovním režimu

Zaměstnancům, kteří pracují ve dvousměnném pracovním režimu, přísluší za každou odpracovanou hodinu na druhé směně příplatek ve výši 2,50 Kč, nejvýše však za 7,5 hodiny. Tento příplatek se neposkytuje v případě, že se zaměstnanci poskytuje příplatek za práci v noci.

Příplatek za práci v noci

Tento příplatek přísluší zaměstnanci za práci ve výši 7,50 Kč na hodinu práce konané mezi 22.00 – 6.00 hodinou.

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Za každou odpracovanou hodinu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách zařazených do III. kategorie rizika přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 5,80 Kč a u IV. kategorie se poskytuje zaměstnanci příplatek ve výši 6,30 Kč.

Příplatek za práci v nepřetržitém pracovním režimu

Příplatek za každou odpracovanou hodinu v nepřetržitém pracovním režimu je stanoven na 5 Kč/hodinu.

Příplatek školitelům

Zaměstnanci, který zaučuje jiného zaměstnance nové práci, bude vyplacen příplatek za hodiny takto věnované ve výši 5 Kč/ hodinu. U vymezených strojů bude příplatek vyplácen ve výši 10 Kč/hodinu.

Prémie, odměny

Prémie je odměnou za dosažené výsledky práce, měřenými předem stanovenými konkrétními ukazateli, zaměřenými na splnění a přeplnění schváleného plánu. Prémie je pravidelně se opakující a jsou vypláceny měsíčně. Prémie se stanovuje jako kolektivní, tzn. na pracovní kolektiv, tým apod. a zaměstnanci musí být s podmínkami prémiování seznámeni před prémiovým obdobím.

Kolektivní prémii rozděluje přímý nadřízený a schvaluje vedoucí úseku na základě prémiového řádu. Přiznaná měsíční odměna odráží přínos jednotlivého zaměstnance prémiovaného kolektivu na dosažených výsledcích.

Odměny, respektive mimořádné odměny jsou vypláceny až po splnění mimořádných jednorázových úkolů, které příznivě ovlivnily výsledky hospodaření a přesahují rámec běžných pracovních povinností zaměstnanců nebo úkolů zvláště významných pro další rozvoj podniku a zahrnuje se zpravidla do nejbližší mzdové uzávěrky.

Návrh na výplatu mimořádné odměny předkládá manažer odborného úseku a výplatu schvaluje generální ředitel.

3.2.3 Charakteristika pracovního prostředí

Podle finanční situace se společnost snaží nakupovat vše potřebné k větší spokojenosti zaměstnanců a k lepší efektivitě výroby. Vzhledem k tomu, že se společnost stará o velký

objekt, je důležité pečlivě vybírat co nakoupit a modernizovat. Společnost se také snaží starat o své blízké okolí.

Osvětlení

Osvětlení na pracovišti je zajišťováno jak denním světlem, tak světlem umělým, a to pomocí zářivek. Zaměstnanci samozřejmě mohou používat na pracovišti kombinaci denního a umělého světla.

Barevná úprava pracoviště

Stěny a stropy v pracovních prostorech mají odstín bílé až šedé. Podlaha je na pracovišti betonová, pak jsou podlahy dlážděné nebo pokryté linoleem. Pro ochranu zaměstnanců je na schodech použito černo-žluté šrafování.

Hluk a vibrace

Hluk a vibrace přichází na pracoviště z výrobních hal, kde se pracuje na těžkých strojích, které souvisí s kovárenskou výrobou. Tyto výrobní haly se nacházejí pod kanceláři a dál za nimi. Případným zdrojem hluku mohou být i jezdící vlaky a nádraží, které je přímo za organizací.

Čistota ovzduší – prach

Třebaže se kanceláře nacházejí nad výrobními halami, přesto se z nich prach šíří dál do okolí.

Mikroklimatické (tepelné) podmínky

V zimních měsících se zajišťuje teplota pomocí ústředního plynového topení, které je umístěno na daných pracovištích. V teplých měsících se teplota reguluje větráním okny, dveřmi a jednotlivými ventilátory umístěnými na pracovišti.

Sociálně psychologické podmínky práce

Zaměstnanci mají možnost komunikace se spolupracovníky na pracovišti a tato komunikace je určitě vítána. Všeobecně se dá říci, že komunikace zaměstnance neruší a při práci je velmi důležitá.

4. Analýza současného stavu spokojenosti

Diplomová práce si klade za cíl pomocí dotazníkového průzkumu získat názory zaměstnanců o spokojenosti v MSV Metal Studénka, a. s., které budou následně analyzovány, graficky zpracovány a interpretovány. Na základě analýzy budou určeny problémové oblasti, které poslouží jako podklad pro návrhy a doporučení, jež mohou pomoci vedení zlepšit spokojenost zaměstnanců v podniku.

4.1 Popis dotazníku

Dotazníkové šetření bylo použito z důvodu jednoduchosti sestavení a grafického znázornění. Podstata dotazníkového šetření spočívá v písemném souboru otázek, na které respondenti odpovídají.

Na začátku dotazníku (viz Příloha č. 1) jsou respondenti osloveni, aby vyplnili dotazník. Je jim vysvětleno, k čemu výzkum poslouží, že jim bude zaručena anonymita a jaký to bude mít přínos pro ně a organizaci.

Dotazník obsahuje 29 otázek, které vychází z poznatků firmy. Otázky jsou zaměřeny na několik oblastí a navrženy tak, aby korespondovaly s cíli diplomové práce. Skládá se z uzavřených otázek, u kterých bylo možné označit pouze jednu možnost, polootevřených otázek s možností označení více možností, otevřené otázky a bodovací otázky.

Otázka č. 1 se zabývá, jak jsou celkově spokojeni v zaměstnání a otázky č. 2 až 13 jsou zaměřeny na zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí svým zaměstnancům. Tato část zjišťuje názory zaměstnanců na tyto benefity, jaké nejčastěji využívají, jestli nabídka zaměstnaneckých výhod je srozumitelná a zda se v nabídce orientují. Pod číslem 14 až 21 se skrývají otázky, zabývající se mzdovým systémem. Dotazují se, jak jsou spokojeni se mzdou, osobním hodnocením, příplatky, prémie a mimořádnými odměnami. Otázky č. 22 až 26 se orientují na pracovní prostředí a zkoumají spokojenost zaměstnanců s prostředím, ve kterém pracují. Poslední otázky č. 27 až 29 jsou identifikační a obsahují údaje o pohlaví, věku a délky pracovního poměru ve firmě.

Před samotným rozdáním dotazníků zaměstnancům a provedením dotazníkového průzkumu byla provedena pilotáž. Na základě toho došlo k menším úpravám a následně se uskutečnil průzkum. Dotazník byl respondentům zaslán v elektronické podobě, a to pomocí vedoucí personálního oddělení, na vyplnění měli zaměstnanci dva týdny. Výsledky dotazníků byly zpracovány prostřednictvím programu Microsoft Excel.

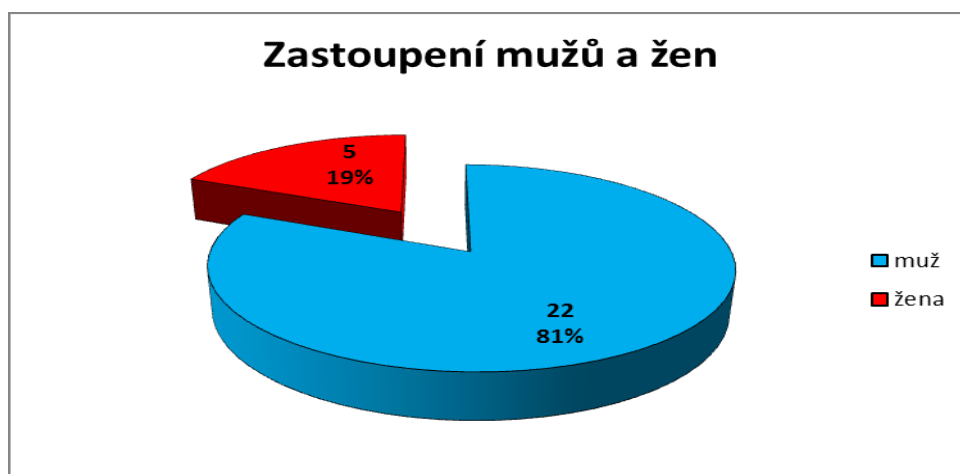
4.2 Výběr a charakteristika souboru respondentů

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců v podniku MSV Metal Studénka, a. s. a také k potřebám diplomové práce bylo s vedoucí personálního oddělení rozhodnuto zaměřit se pouze na technickohospodářské pracovníky. V organizaci je nyní celkem 81 technickohospodářských pracovníků, z toho je 21 žen a 60 mužů. Po domluvě s vedoucí z personálního oddělení byl dotazník rozeslán v elektronické formě 50 zaměstnancům. Zaměstnanci měli na vyplnění dva týdny. Z celkového počtu se jich vrátilo 28, což znamená 56 % návratnost. Jak již bylo zmíněno, výsledky byly zpracovány pomocí počítačového programu Microsoft Excel (viz Příloha č. 2) a pro lepší přehlednost jsou zpracovány také graficky.

V dotazníku jsou poslední tři otázky věnovány identifikačním údajům, které mají stručně charakterizovat zaměstnance, především, jak dlouho v organizaci působí, jejich pohlaví a věk.

Otázka č. 27 se zabývala složením mužů a žen v organizaci, vzhledem k tomu, že se podnik zabývá kovárenskou činností, je zřejmé, že rozdělení bude značně nerovnoměrné. Většinu zaměstnanců v MSV Metal Studénka, a. s. tvoří muži, z celkového počtu 350 zaměstnanců, to je 301 mužů a žen jenom 49. Z grafu vyplývá, že 81% respondentů jsou muži a pouze 19% jsou ženy. Jeden respondent neuvedl pohlaví, viz Obr. 4.1.

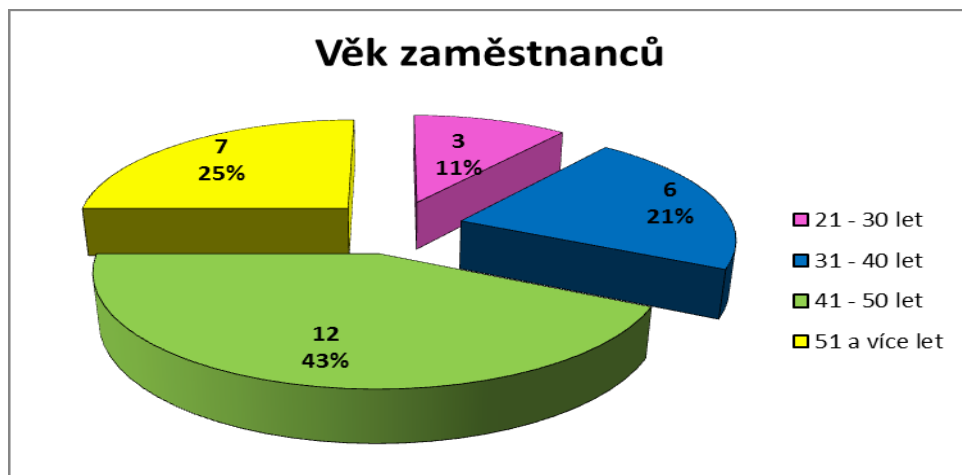
Obr. č. 4.1 Zastoupení mužů a žen



Otázka č. 28 se zabývala věkem respondentů. Z grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců v organizaci je ve věku od 41 do 50 let, což je 43 %, druhou početnou kategorií

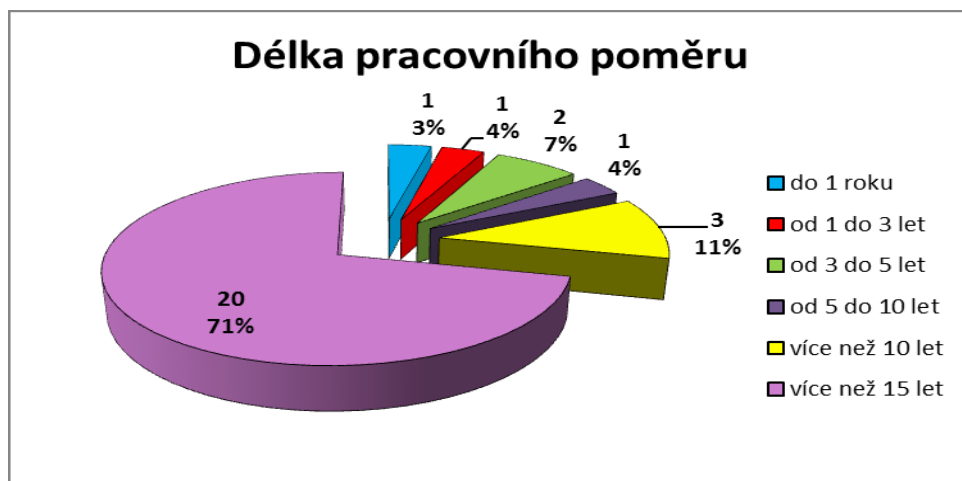
jsou zaměstnanci ve věku 51 a více let a 31 až 40 let. Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 21 až 30 let, což může být také tím, že THP jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a studenti po úspěšném absolvování nemají zkušenosti, tudíž se práce hledá složitěji, viz Obr. 4.2.

Obr. 4.2 Věk zaměstnanců



Poslední otázka č. 29 zkoumala délku odpracovaných let ve společnosti. Z výzkumu vyplynulo, že z celkového počtu 28 respondentů jich 20 pracuje ve společnosti více než 15 let, tzn. 71 %. Více než 10 let pracují ve společnosti 3 zaměstnanci a ostatní jsou ještě v menším zastoupení, viz Obr. 4.3.

Obr. 4.3 Délka odpracovaných let ve společnosti

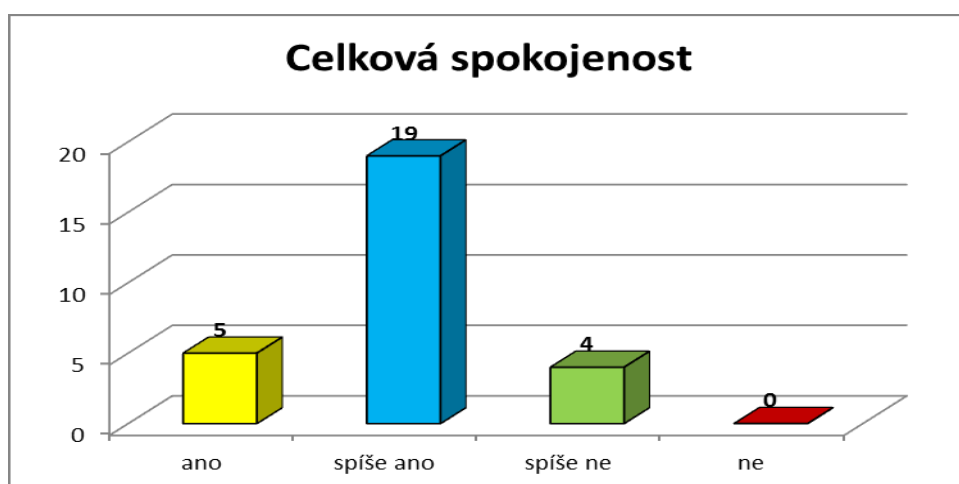


4.3 Analýza získaných dat

Na základě analýzy sekundárních dat poskytnuté společností MSV Metal Studénka, a. s., se bude zjišťovat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, se mzdovým systémem v podniku a s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Následující část se proto bude zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření, které bylo v dané společnosti provedeno.

První otázka č. 1 se zabývala celkovou spokojeností v zaměstnání a z grafu jasně vyplývá, že až 68 %, tedy 19 zaměstnanců je spíše spokojena, což je pro organizaci velmi pozitivní. S respondentů nebyl nikdo nespokojen a jen 4 pracovníci byli spíše nespokojeni, viz Obr. 4.4.

Obr. 4.4 Celková spokojenost zaměstnanců



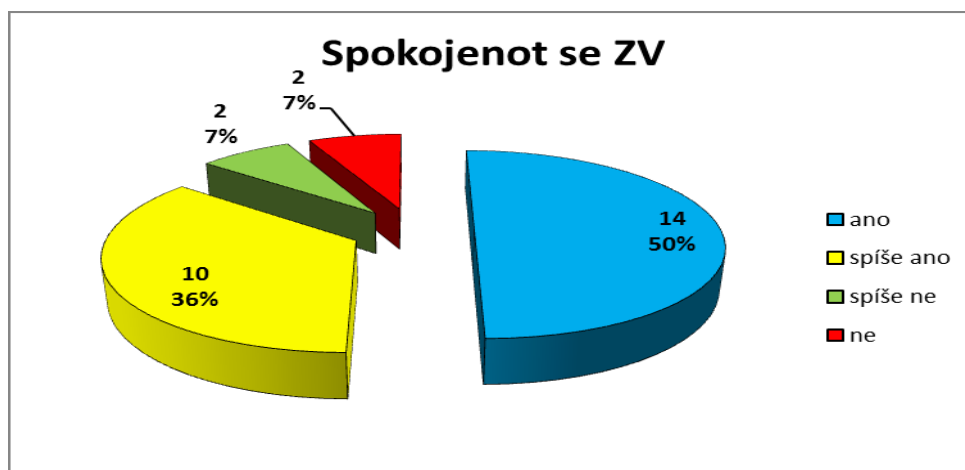
4.3.1 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

S kolektivní smlouvy, tedy studiem sekundárních dat, vyplývá jaké benefity organizace nabízí svým zaměstnancům.

Otázky č. 2 až 13 v dotazníku, které souvisely se ZV, měly za úkol zjistit, jestli mají pracovníci přehled o nabízených zaměstnaneckých výhodách, zda jsou informace o nich dostatečné, odkud se o nich dozvídají, jestli se v nabídce neztrácejí, jaké využívají a které nepotřebují. Jedna otázka byla otevřená a zde se mohli zaměstnanci vyjádřit, jaké výhody by chtěli a místo některých uvítali v organizaci.

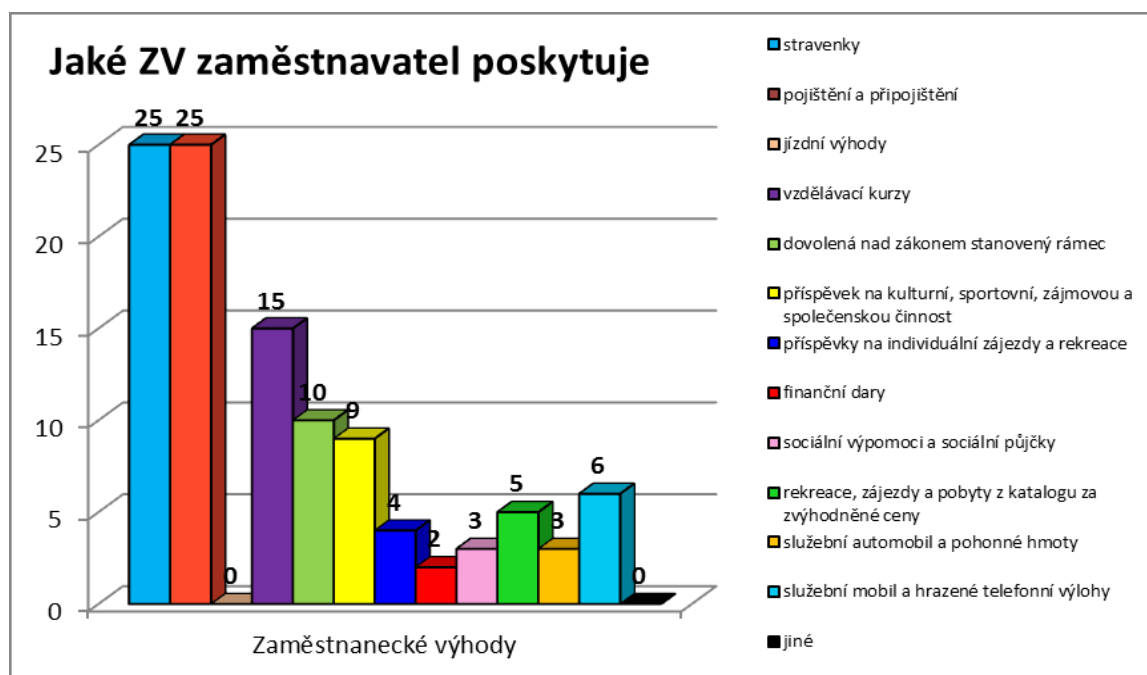
Otázka č. 2 zkoumala spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, které jim organizace MSV Metal Studénka, a. s. poskytuje. Polovina respondentů, tedy 14 dotazovaných (50 %) odpovědělo, že jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje. Dalších 10 % odpovědělo, že je spíše spokojeno a pouze 7 %, což v číselném vyjádření znamená, že 2 zaměstnanci byli nespokojeni a další 2 spíše nespokojeni, viz Obr. 4.5.

Obr. 4.5 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami



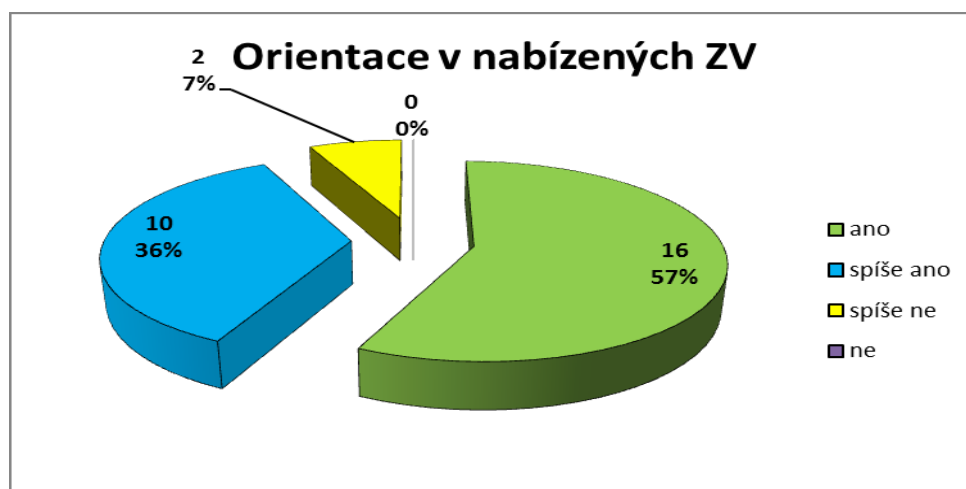
Jaké zaměstnanecké výhody podnik nabízí svým zaměstnancům se zabývala otázka č. 3. Respondenti mohli označit více odpovědí a z grafu vyplývá, že všech 28 zaměstnanců neoznačilo shodně ani jeden benefit, ale 25 z nich nejvíce označilo stravenky a pojištění s připojištěním, 15 jich označilo vzdělávací kurzy. Ostatní poskytované výhody jsou v menším zastoupení, ale to je také tím, že některé výhody se neposkytují všem THP, protože nejsou zařazeny do 3 nebo 4 rizikové kategorie, anebo nejsou členem odborové organizace, nebo nejsou na vyšší pracovní pozici, viz Obr. 4.6.

4.6 Poskytované zaměstnanecké výhody



Jaký přehled mají zaměstnanci o nabízených zaměstnaneckých výhodách, zkoumala otázka č. 4. Až 57 % respondentů má přehled o nabízených benefitech a 36 % má spíše přehled, pouze 7 % THP se spíše neorientuje v nabídce a žádný neodpověděl, že by se neorientoval, viz Obr. 4.7.

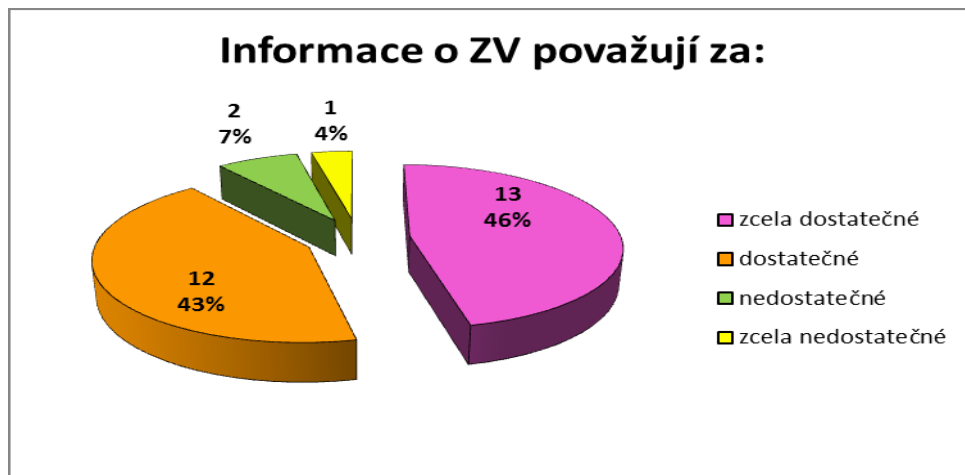
Obr. 4.7 Přehled o nabízených zaměstnaneckých výhodách



Na otázku č. 5 měli technickohospodářští pracovníci odpovědět vybráním jedné ze 4 možností. Nejčastěji zaměstnanci odpovídali, tj. 46 %, že informace o ZV považují za zcela

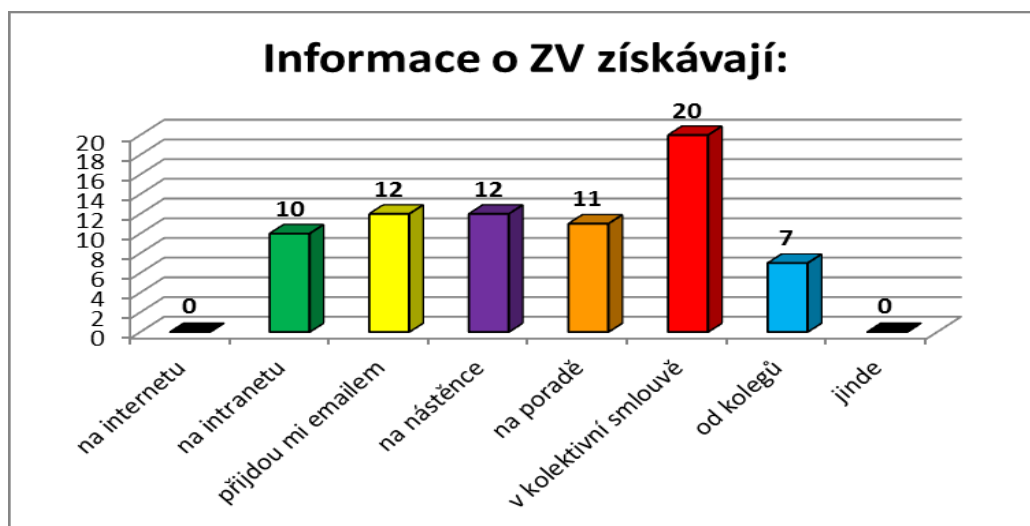
dostatečné a 43 % za dostatečné. Pouze 2 respondenti uvedli, že jsou informace o benefitech nedostatečné a 1 za zcela nedostatečné, viz Obr. 4.8.

Obr. 4.8 Informovanost o nabízených ZV



Zaměstnanci na otázku č. 6 mohli vybírat z více možností. Z grafu je zřejmé, že 20 THP získává informace o zaměstnaneckých výhodách nejvíce z kolektivní smlouvy, 12 zaměstnanců najdou informace také na nástěnce nebo jim přijdou emailem, 11 respondentů se o benefitech dozví na poradě a 10 zaměstnanců je najdou i na intranetu. Pouze 7 jedinců uvedlo, že se o nich dozvídají od svých kolegů, viz Obr. 4.9.

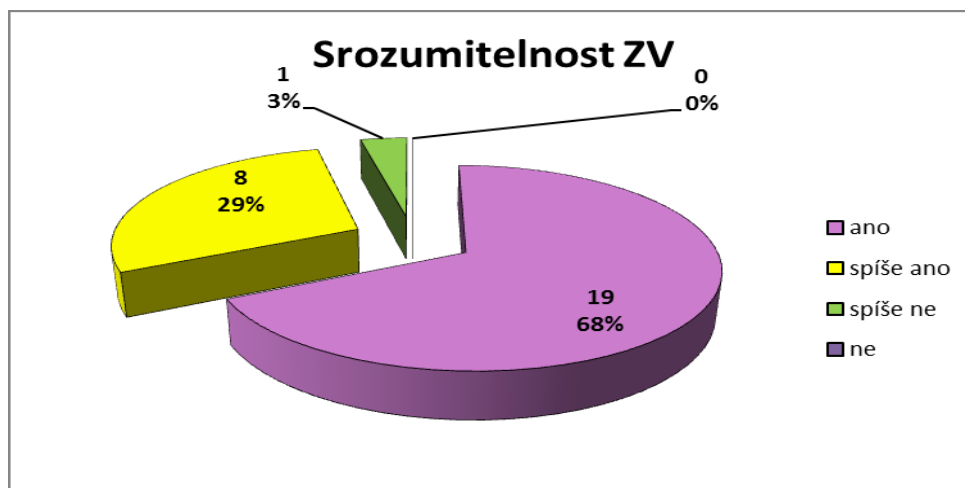
Obr. 4.9 Dostupnost informací o zaměstnaneckých výhodách



Jestli jsou informace o zaměstnaneckých výhodách srozumitelné pro zaměstnance, zkoumala otázka č. 7. Z grafu vyplývá, že pro 68 % zaměstnanců jsou informace o ZV

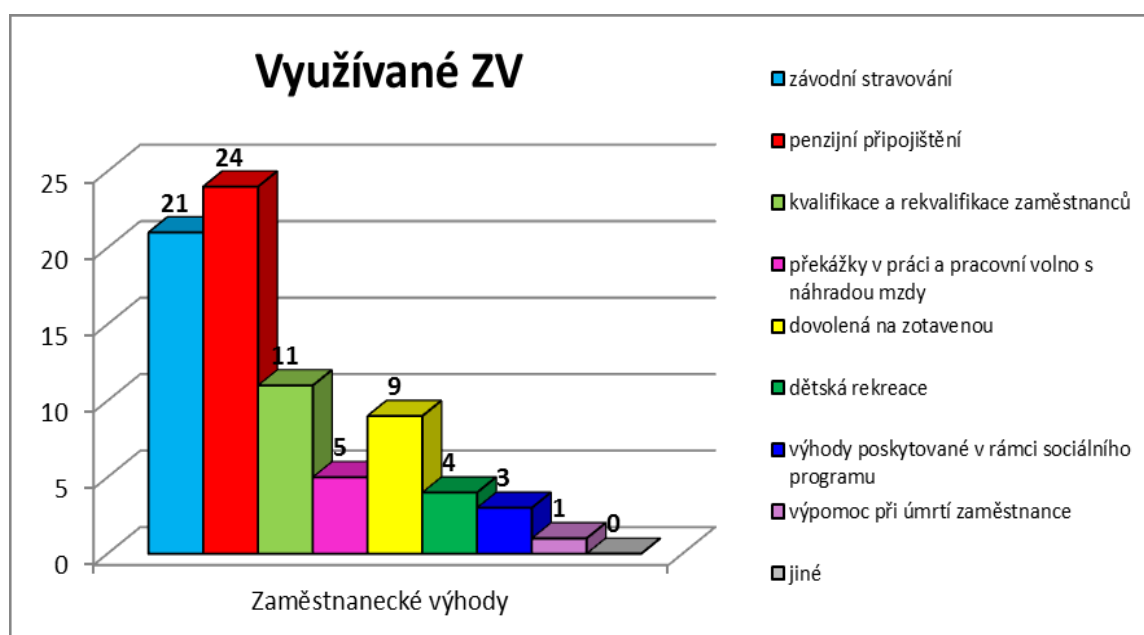
srozumitelné a pro 29 % spíše srozumitelné, pouze pro 3 % THP jsou informace spíše nesrozumitelné. Nikdo z respondentů neoznačil možnost, že jsou informace pro něj nesrozumitelné, viz Obr. 4.10.

Obr. 4.10 Srozumitelnost zaměstnaneckých výhod



Otázka č. 8 zjišťovala, které zaměstnanecké výhody uvedené v kolektivní smlouvě zaměstnanci využívají. Z Obr. 4.11 je zřejmé, že 24 zaměstnanců nejvíce využívá penzijní připojištění, 21 pracovníků využívá také závodní stravování. Kvalifikaci a rekvalifikaci využívá 11 zaměstnanců a 9 jich využívá i dovolenou na zotavenou, která obsahuje dovolenou navíc jen pro THP, kteří jsou zařazeni do 3 a 4 rizikové kategorie. Příspěvek na dětskou rekreaci, který je pro děti do 15 let označili pouze 4 pracovníci a to proto, že většina dotazovaných byla vyššího věku a tudíž má děti starší 15 let. Možnost, že by využívali jiné ZV neoznačil nikdo, přitom v otázce č. 3 označovali, že zaměstnavatel jim poskytuje finanční dary, sociální výpomoc a sociální půjčky, služební auto či služební mobil. Možná je to tím, že auto a mobil považují za pracovní pomůcky pro svou pracovní pozici než jako výhodu. Výpomoc při úmrtí zaměstnance označil 1 respondent, tzn., že v organizaci pracoval někdo z rodiny.

Obr. 4.11 Využívané zaměstnanecké výhody



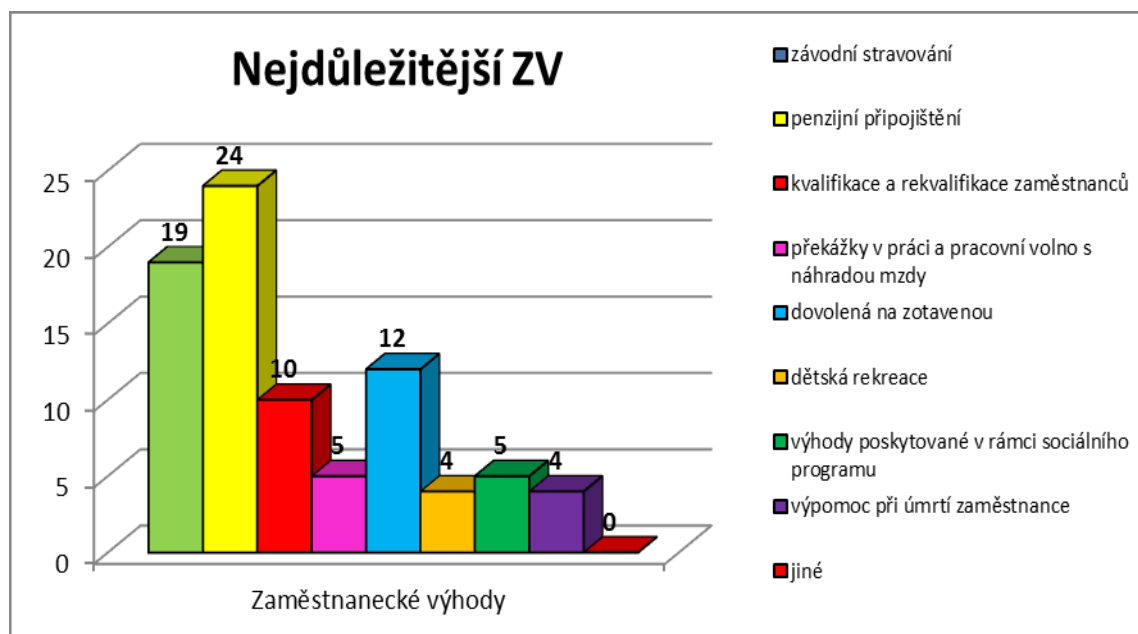
U otázky č. 9 je použita škála. Zaměstnanci na škále hodnotili, jak jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim MSV Metal Studénka, a.s. poskytuje. Škála je v rozmezí od 5 do 1, kdy 5 je nejlepší a 1 nejhorší. Zaměstnanci v dotazníku hodnotili pouze benefity, které využívají, což může vést ke zkresleným výsledkům. Dalo by se říci, že respondenti nejčastěji označovali zaměstnanecké výhody hodnotou 3, a to závodní stravování, penzijní připojištění, kvalifikaci a rekvalifikaci zaměstnanců. Nejvíce jsou THP spokojeni se závodním stravováním a nejméně s dovolenou na zotavenou, což je způsobeno tím, že ne všem se poskytuje dovolená navíc. Penzijní připojištění ohodnotili bez 1 respondenta skoro všichni, jeho hodnota byla nejčastěji průměrná, tzn., že zaměstnanci by uvítali vyšší příspěvek na tuto výhodu, viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Ohodnocené zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	Společné četnosti				
	5	4	3	2	1
závodní stravování	8	7	9	1	0
penzijní připojištění	3	10	11	3	0
kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců	2	2	12	2	1
překážky v práci a prac. volno s náhradou mzdy	6	2	7	1	1
dovolená na zotavenou	2	8	5	0	3
dětská rekreace	4	4	4	1	1
výhody poskytované v rámci sociálního programu	1	1	4	5	2
výpomoc při úmrtí zaměstnance	6	1	5	3	0

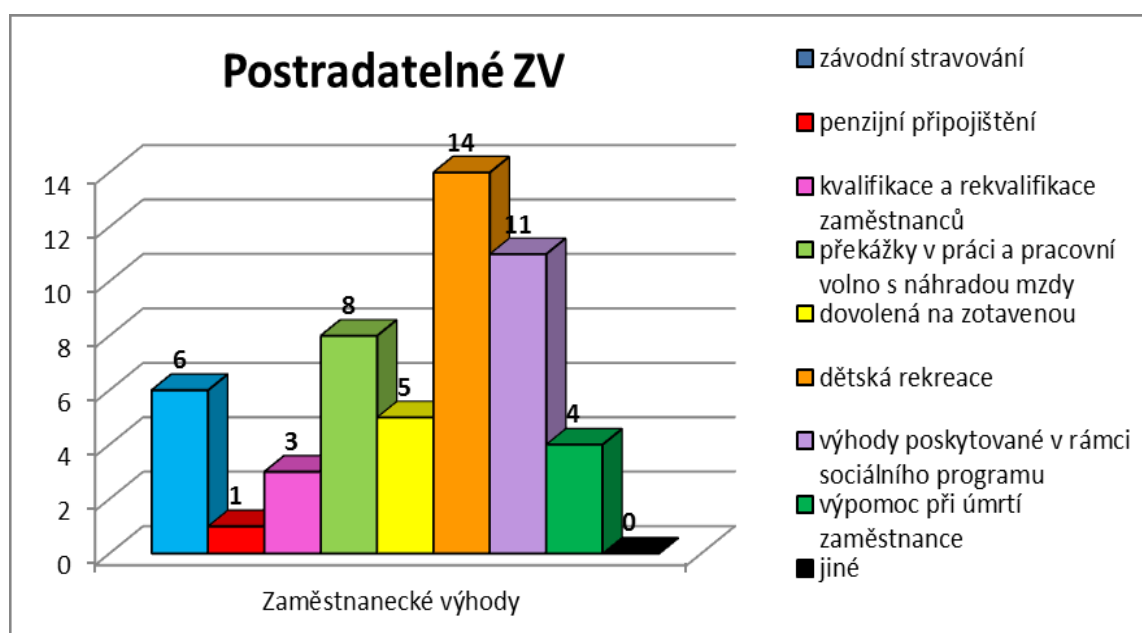
Otázkou č. 10 bylo zjišťováno, které benefity jsou pro respondenty důležité. Měli označit 3 možnosti, ale někteří volili jen jednu možnost. Už z výše analyzovaných otázek je zřejmé, co je pro pracovníky důležité. Pro 24 z nich je nejdůležitější penzijní připojištění, pro 19 pracovníků závodní stravování a pro 12 THP dovolená na zotavenou. Nejméně důležité jsou pro 4 zaměstnance dětská rekreace a výpomoc při úmrtí zaměstnance, viz Obr. 4.12.

Obr. 4.12 Nejdůležitější zaměstnanecké výhody



Předchozí otázka zjišťovala, které zaměstnanecké výhody jsou nejdůležitější, a otázka č. 11 se zabývá, které benefity by mohli zaměstnanci postrádat. Opět měli označit 3 možnosti, ale málokdo z nich, tak učinil. Dokonce 5 dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo a to povede ke zkresleným výsledkům. Z grafu tedy vyplývá, že 14 zaměstnanců by mohlo postrádat dětskou rekreaci, což způsobeno věkovou strukturou dotazovaných, protože většina z nich má děti starší 15 let. Druhou početnou skupinou, tedy 11 pracovníků nepotřebuje výhody poskytované v rámci sociálního programu, to je zapříčiněno tím, že tyto výhody mohou čerpat pouze zaměstnanci, kteří jsou v odborové organizaci a zároveň jsou technickohospodářským pracovníkem. Viz Obr. 4.13.

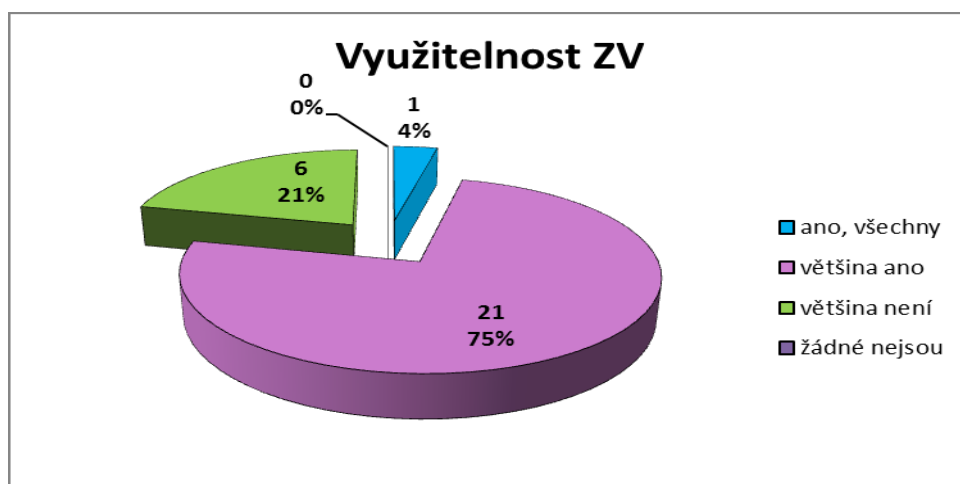
Obr. 4.13 Postradatelné zaměstnanecké výhody



Otázka č. 12 byla otevřená a zjišťovala, které 3 benefity by respondenti uvítali místo těch postradatelných. Na tuto otázku zaměstnanci ve větším počtu neodpovídali, pouze 6 z nich, tj. 21 % plně odpovědělo a pár jedinců napsali jen jednu benefit, který by uvítali. Mezi nejčastější odpověď patřila dovolená nad zákonem stanovený rámec, tuto volbu napsalo 9 zaměstnanců, poté by v menším zastoupení uvítali vyšší příspěvek na penzijním připojištění, 13. plat, rozsáhlejší nabídku vzdělávání, kvalitnější závodní stravování, vyšší odměny, hrazené očkování, životní pojištění, poukázky Flexi Pass, příspěvek na dopravu, mobilní telefon a větší výhody poskytované v rámci sociálního programu.

Poslední otázka, otázka č. 13, byla zaměřena na využitelnost zaměstnaneckých výhod a zkoumala, zda jsou všechny tyto benefity poskytované organizací pro zaměstnance využitelné. Z grafu plyne, že pro 21 technickohospodářských pracovníků, tj. pro 75 % většinou ano a pro 21 %, tedy 6 THP většina není. Jeden dotazovaný odpověděl, že jsou pro něho všechny zaměstnanecké výhody využitelné, viz Obr. 4.14.

Obr. 4.14 Využitelnost zaměstnaneckých výhod



Z výše uvedeného průzkumu vyplývá, že zaměstnanci mají přehled o nabízených benefitech, informace o nich považují za zcela dostatečné a dostatečné. Taktéž mají k dispozici dostatek možností, kde hledat informace o zaměstnaneckých výhodách, nejvíce hledají informace v kolektivní smlouvě, na nástěnce nebo je dostanou mailem či se o nich dozví na poradě. Informace o ZV jsou pro zaměstnance srozumitelné.

Vzhledem k tomu, že na otázky odpovídali technickohospodářští zaměstnanci, kteří mají různé výhody podle toho, zda jsou členy v odborové organizaci nebo jsou zařazeny do 3 či 4 rizikové kategorie, přesto by se dalo říci, že některé zaměstnanecké výhody jsou pro všechny využitelné. Nejlepší jsou na tom THP, kteří jsou členy odborové organizace, protože jako jediní dostávají příspěvek na rozvoj kultury, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, tělovýchovy, sportu a na organizační činnost. Taktéž věkové složení organizace naznačuje, že jsou zde převážně zaměstnanci od 41 let a výše a pro ně je nejdůležitější penzijní připojištění, kdežto příspěvek na dětskou rekreaci eventuálně už nepotřebují. Organizace ale nemůže vyhovět většině zaměstnanců, proto se snaží vytvořit systém poskytující zaměstnanecké výhody, který se bude týkat všech a ne jen některých. Taktéž dnešní složitá ekonomická doba neumožňuje zvyšovat počet poskytovaných zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům. Většina poskytovaných výhod odpovídá legislativě, ale v současné a hlavně uspěchané době jsou 4 týdny velmi málo a bylo by potřeba poskytnout aspoň týden dovolené navíc. Problém je také na straně zaměstnanců, neboť považují výhody jako samozřejmost.

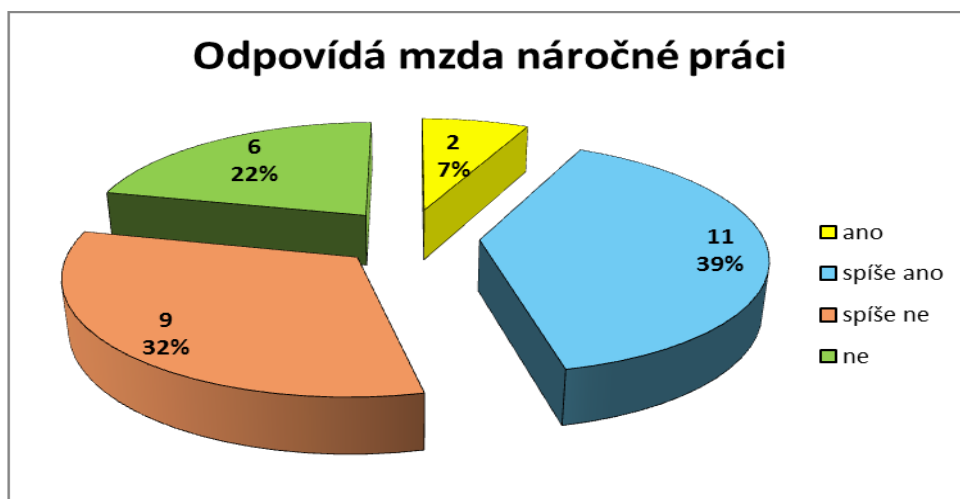
4.3.2 Spokojenost se mzdovým systémem

Společnost MSV Metal Studénka, a. s. svým zaměstnancům poskytuje informace o mzdovém systému prostřednictvím sborníku mzdových předpisů pro daný rok. Sborník obsahuje informace jak pro THP, tak pro ostatní výrobní a nevýrobní dělníky.

Mzdovým systémem se v dotazníku zabývaly otázky č. 14 až 21. Otázky měly za úkol zjistit, jestli současný systém hodnocení je spravedlivý a motivující k vyšším výkonům, zda jejich mzda odpovídá náročnosti práce a zdalipak by zvýšili pracovní výkon při zvýšení mzdy, jsou-li spokojeni s osobním ohodnocením, s příplatky přesčas, s prémiei a s mimořádnými odměnami. Poslední otázka se zabývala, zdalipak ke své základní mzdě dostávají zaměstnanci i ostatní složky mzdového systému.

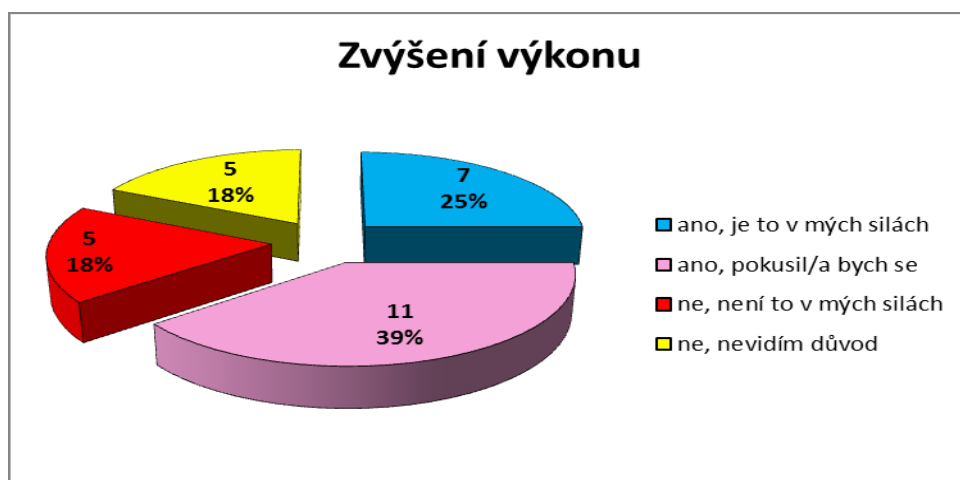
Otázkou č. 14 bylo zjišťováno, jestli si zaměstnanců myslí, že jejich mzda odpovídá náročnosti práce, kterou vykonávají. Na tuto otázku odpovědělo 11 pracovníků (39 %), že jejich dosavadní mzda spíše odpovídá náročnosti práce, ale 9 THP, tedy 32 % označilo možnost spíše ne a 6 zaměstnanců odpovědělo, že současná mzda neodpovídá náročnosti jejich práce. Viz Obr. 4.15.

Obr. 4.15 Odpovídá mzda náročnosti práce zaměstnance



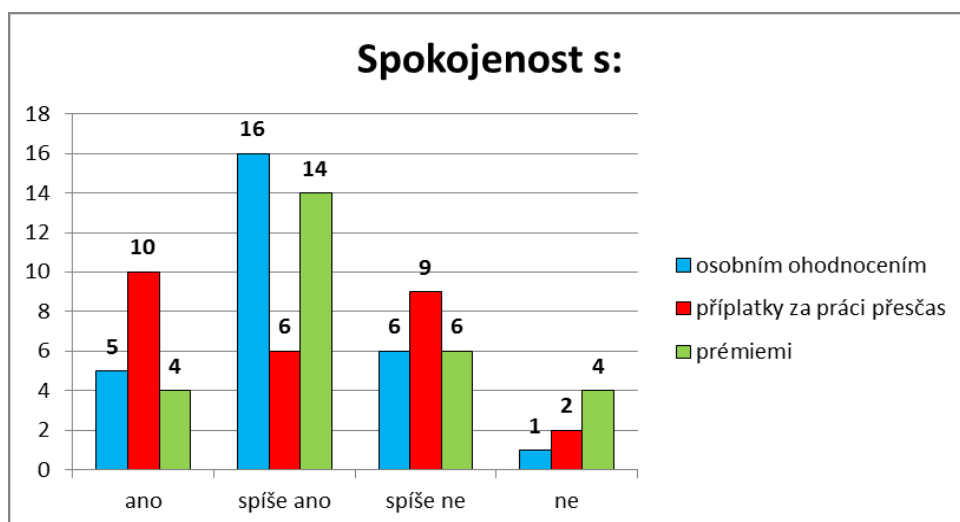
Zvýšil/a byste Váš pracovní výkon při zvýšení Vaší mzdy? Tak zněla otázka č. 15, nejvíce zaměstnanců, tedy 39 % odpovědělo ano, pokusil/a bych se zvýšit svůj pracovní výkon, kdyby se zvýšila mzda a 25 % označilo možnost ano, je to v mých silách. Naopak 18 %, což je 5 respondentů odpovědělo, že to není v jejich silách, anebo nevidí důvod proč ano. Viz Obr. 4.16.

Obr. 4.16 Zvýšení pracovního výkonu při zvýšení mzdy



Otázka č. 16 se zajímala o to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s osobním hodnocením, s příplatky za práci přesčas a s prémie. Spíše spokojeno je 16 THP s osobním hodnocením a 14 technickohospodářských zaměstnanců je spíše spokojeno s prémie, kdežto s příplatky za práci přesčas je spíše spokojeno jen 6 zaměstnanců. Spíše nespokojeno je 6 zaměstnanců s osobním hodnocením a prémie. Spíše nespokojeno je 9 pracovníků s příplatky za práci přesčas. Jeden zaměstnanec, neodpověděl na možnost, zda je spokojen s příplatky za práci přesčas, viz Obr. 4.17.

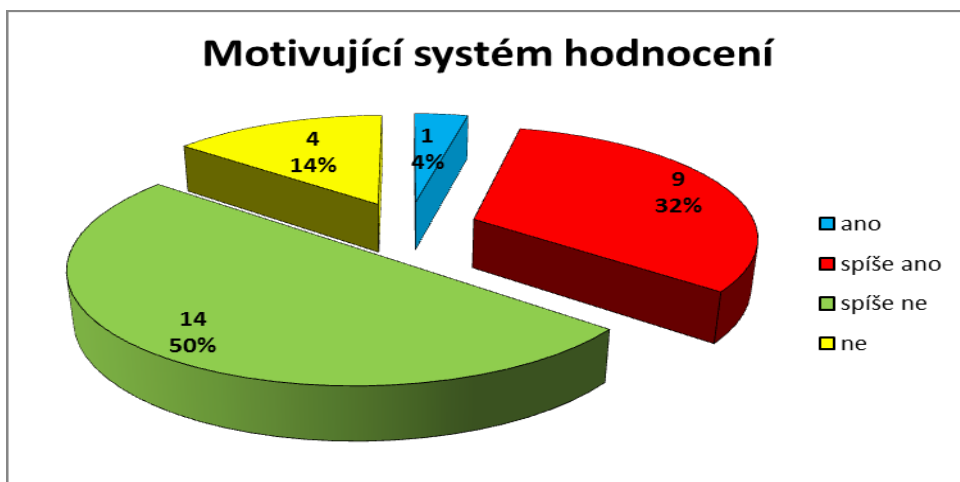
Obr. 4.17 Spokojenost s vybranými složkami mzdového systému



Další otázka č. 17, zkoumala, zda je současný systém hodnocení, na základě kterého se navyšuje jejich mzda dostatečně motivující k vyšším výkonům. Nespokojeno s dosavadním systémem hodnocení jsou 4 zaměstnanci, tedy 14 %. Polovina technickohospodářských

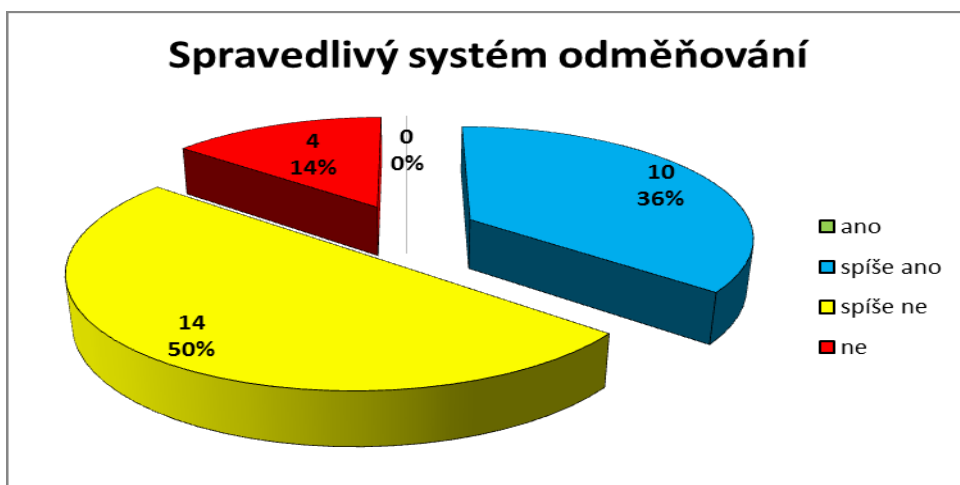
pracovníků, tedy 50 % odpovědělo, že je současný systém hodnocení spíše nemotivuje k vyšším výkonům. Pouze 9 pracovníků, tj. 32 % je spíše motivováno k tomu, aby podávali vyšší výkony v zaměstnání, viz Obr. 4.18.

Obr. 4.18 Motivující systém hodnocení



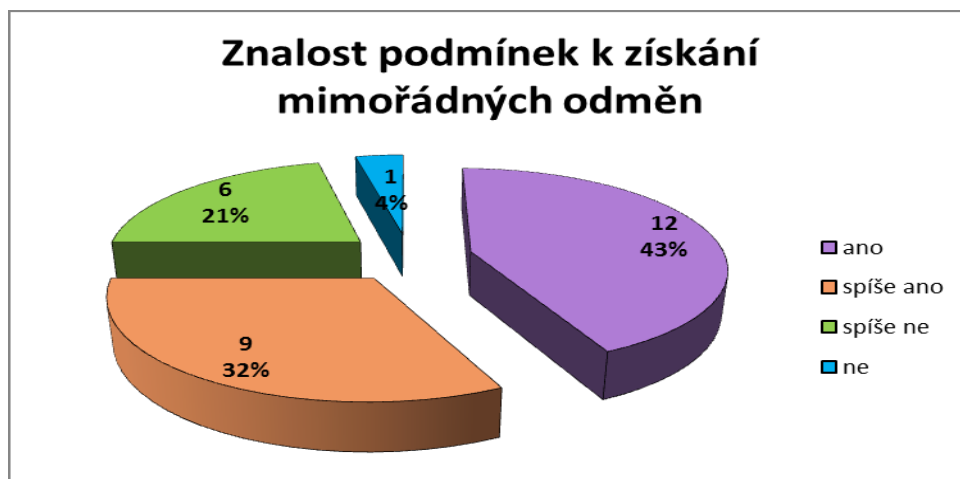
Otázka č. 18 se zajímala, jestli dosavadní systém odměňování je pro zaměstnance spravedlivý. Z grafu vyplývá, že systém odměňování je spíše nespravedlivý, tuto možnost označilo 14 respondentů, tedy 50 % dotazovaných. Naopak 10 zaměstnanců (36 %) vybralo možnost, že současný systém hodnocení je spíše spravedlivý. Pouze 4 THP označilo možnost, že systém je nespravedlivý a nikdo neoznačil alternativu ano, systém je spravedlivý, viz Obr. 4.19.

Obr. 4.19 Spravedlivý systém odměňování



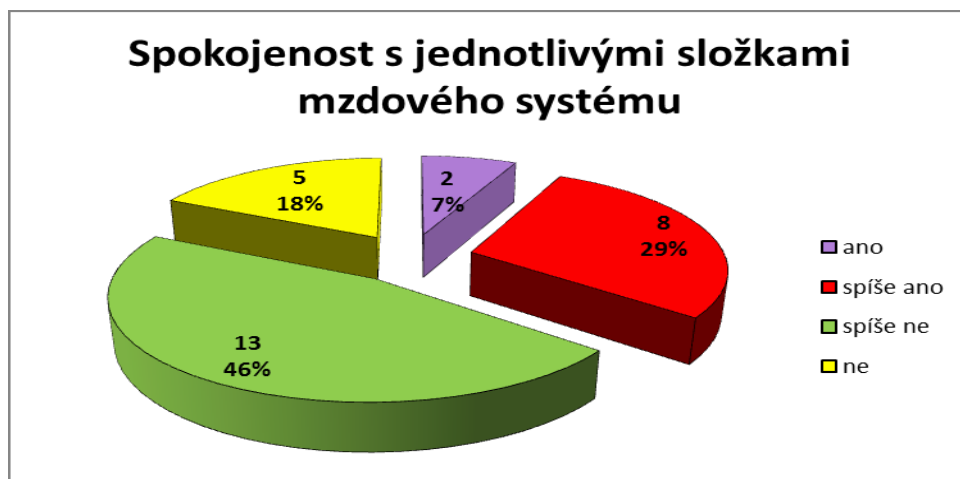
Následující otázka č. 19 měla prověřit znalost, jestli technickohospodářští zaměstnanci vědí, při jakých podmínkách mohou získat mimořádné odměny. Z Obr. 4.20 je zřejmé, že 12 dotazovaných, tedy 43 % zná podmínky, při jakých získá mimořádné odměny, 9 zaměstnanců (32 %) odpovědělo, že spíše ví, jak mohou získat mimořádné odměny a 6 THP (21 %) uvedlo, že spíše neví a 1 zaměstnanec neví vůbec, jak získat mimořádné odměny.

Obr. 4.20 Znalost podmínek k získání mimořádných odměn



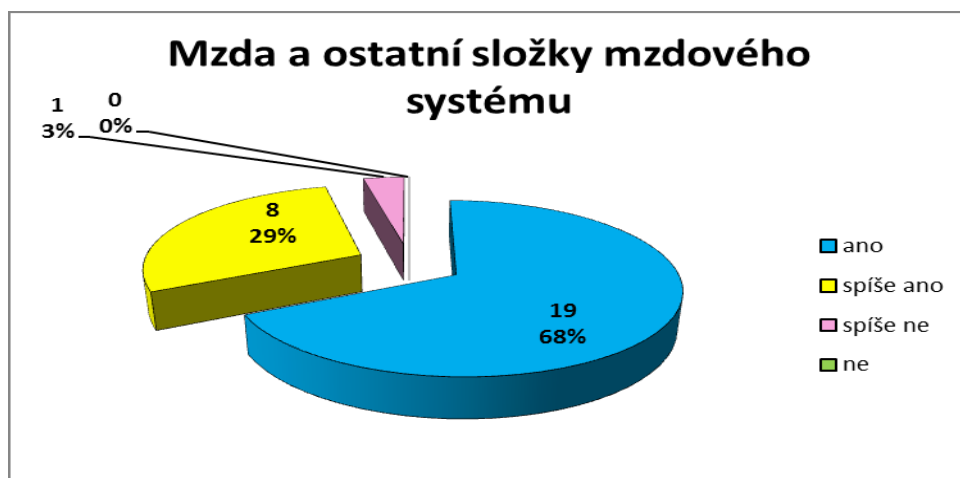
Otázka č. 20 se zabývala spokojeností s jednotlivými složkami mzdového systému. Z grafu je zřejmé, že 13 THP, tj. 46 % je spíše nespokojeno s jednotlivými složkami mzdového systému a 8 zaměstnanců (29 %) je spíše spokojeno s jednotlivými složkami MS. Pouze 2 jedinci (7 %) jsou spokojeni a 5 pracovníků (18 %) je nespokojeno s jednotlivými složkami mzdového systému, viz Obr. 4.21.

Obr. 4.21 Spokojenost s jednotlivými složkami mzdového systému



Poslední otázka č. 21 se zabývala, jestli jsou součástí jejich základní mzdy i jednotlivé složky mzdového systému, viz str. 44 - 45. Z Obr. 4.22 je zřejmé, že 68 %, což je 19 zaměstnanců, odpovědělo, že jednotlivé složky mzdového systému jsou součástí jejich základní mzdy, dalších 8 pracovníků (29 %) označilo možnost, spíše ano. Jeden zaměstnanec uvedl, že jednotlivé složky mzdového systému spíše nejsou součástí jeho základní mzdy a nikdo z dotazovaných nevybral možnost, že by jednotlivé složky MS nebyly součástí jeho základní mzdy.

Obr. 4.22 Základní mzda a ostatní složky MS



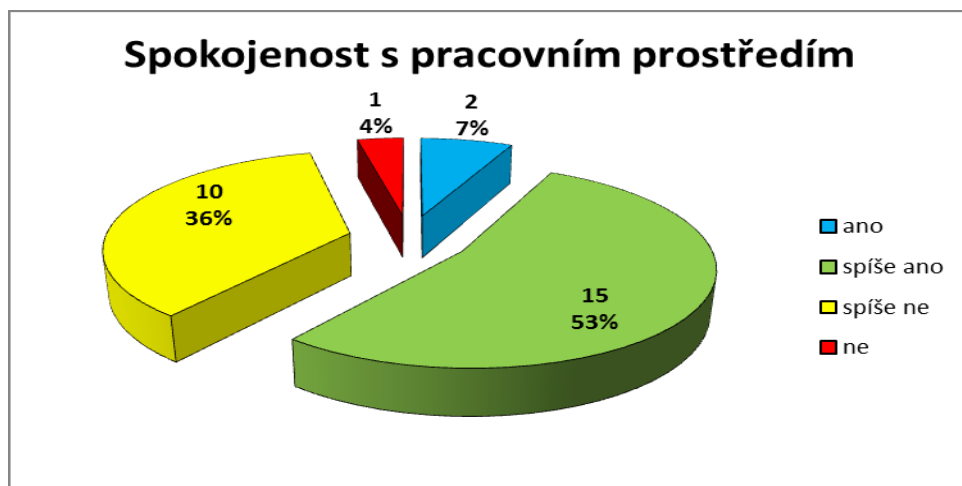
Průzkum zaměřený na vybrané aspekty mzdového systému ukázal, že zaměstnanci jsou nespokojeni s výší své mzdy, kterou pobírají a uvažují, zda by za své výkony a kvalifikaci neměli být lépe odměňováni. Zaměstnanci taktéž nepovažují dosavadní systém za spravedlivý a nemotivuje je k vyšším výkonům. Pracovníci by ale zvýšili svůj pracovní výkon nebo by se o to pokusili, pokud by společnost zvýšila jejich mzdy. Přestože jsou THP odměňováni méně než by očekávali, jsou ochotni pracovat za současnou mzdu, protože výběr pracovních míst v dnešní době je omezen. Z průzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s jednotlivými složkami mzdového systému a tudíž ani se svou mzdou.

4.3.3 Spokojenost s pracovním prostředím

Otázky č. 22 až 27 v dotazníku byly zaměřeny na pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Zda jsou zaměstnanci celkově spokojeni s pracovním prostředím, s teplotou na pracovišti v létě a v zimě, jestli mají dostatek denního i umělého světla, zdalipak jim vadí hluk či je ruší vibrace při práci.

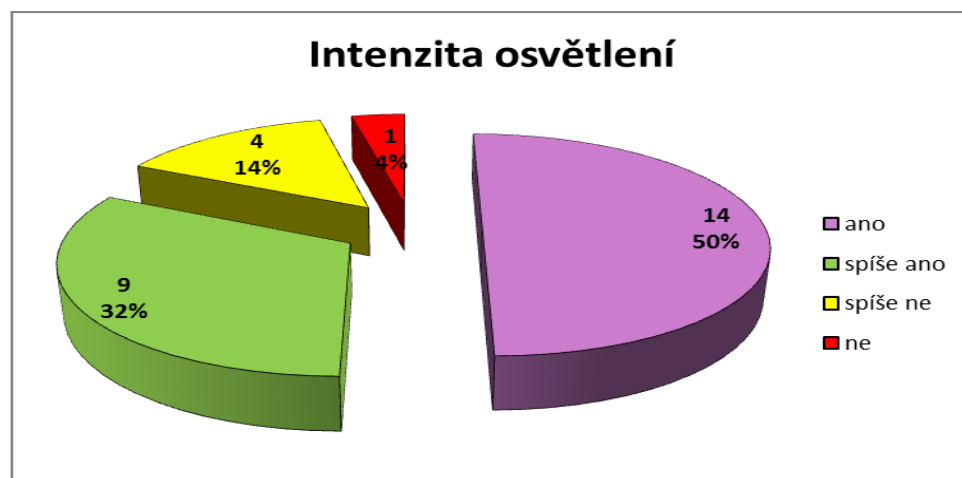
Celkovou spokojeností s pracovním prostředím se zabývala otázka č. 22. Z grafu vyplývá, že 15 respondentů, což je 53 %, je spíše spokojena s pracovním prostředím a 10 respondentů (36 %) je spíše nespokojena s prostředím, ve kterém pracují. Jeden zaměstnanec je nespokojen a 2 zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, viz Obr. 4.23.

Obr. 4.23 Celková spokojenost s pracovním prostředím



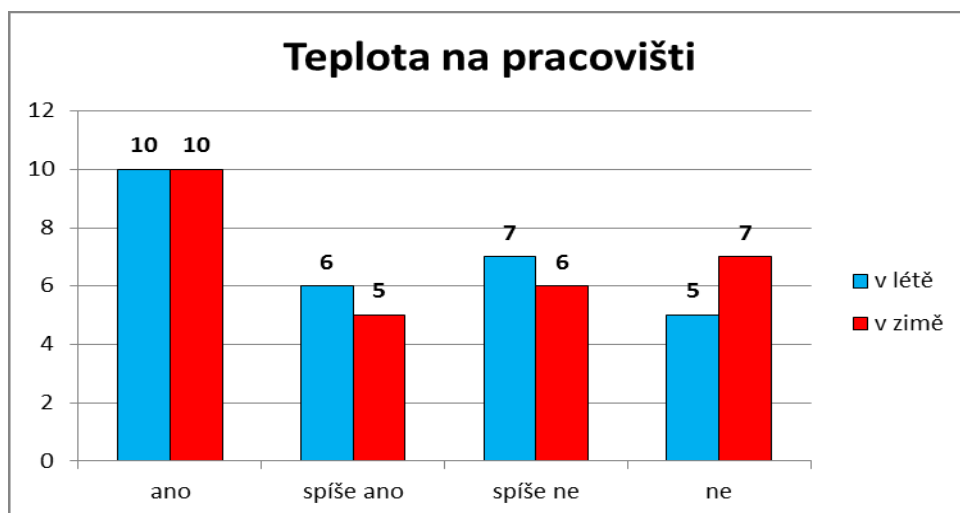
Otázka č. 23 se zajímala, zda zaměstnancům postačuje intenzita osvětlení při práci. Z Obr. 4.24 je zřejmé, že 14 respondentům, což představuje 50 %, odpověděla, že jim intenzita osvětlení postačuje a 9 dotazovaným (32 %) spíše postačuje intenzita osvětlení. Pouze 4 zaměstnancům spíše nepostačuje intenzita osvětlení.

Obr. 4.24 Intenzita osvětlení



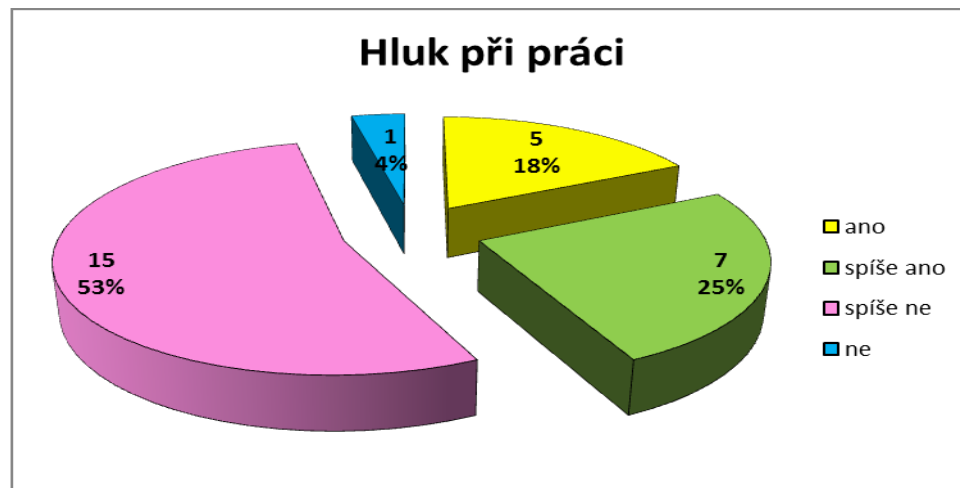
Jak jsou zaměstnanci spokojeni s teplotou na pracovišti v létě a také v zimě, tak byla zaměřena otázka č. 24. Z grafu vyplývá, že z celkového počtu 28 dotazovaných je 10 respondentů spokojeno s teplotou v létě i v zimě, kdy z analýzy dotazníku vyplynulo, že přímo 6 z nich odpovědělo „ano“ na obě možnosti. Ostatní alternativy jsou přibližně stejné, 5 respondentů odpovědělo, že jim intenzita osvětlení v létě nepostačuje a v zimě nepostačuje osvětlení 7 zaměstnancům, viz Obr. 4.25.

Obr. 4.25 Spokojenost s teplotou na pracovišti



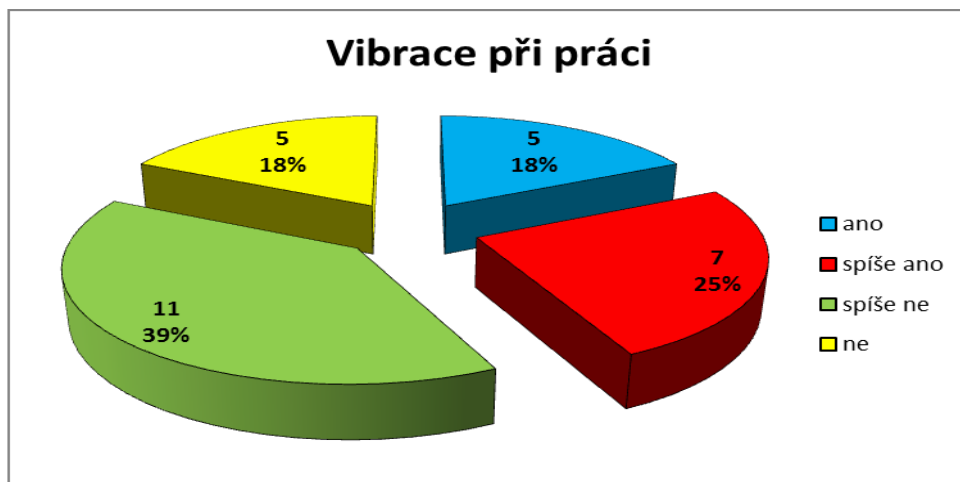
Otázka č. 25 se zabývala, zda zaměstnancům vadí hluk při práci a z výzkumu vyplynulo, že 15 THP, což je 53 % spíše neobtěžuje hluk při práci, 7 pracovníků, tj. 25 % odpovědělo, že je spíše obtěžuje hluk a 5 zaměstnanců (18 %) označilo možnost „ano“, vadí mi hluk při práci. Viz Obr. 4.26.

Obr. 4.26 Hluk při práci



Poslední otázka č. 26, týkající se pracovního prostředí, byla zaměřena na to, jestli zaměstnanec ruší vibrace při práci. Z Obr. 4.27 plyne, že 11 dotazovaným, tj. 39 % spíše neruší vibrace při práci, ale 7 respondentům, tedy 25 % spíše ruší vibrace při práci a 5 zaměstnancům, což je 18 % ruší vibrace při práci.

Obr. 4.27 Vibrace při práci



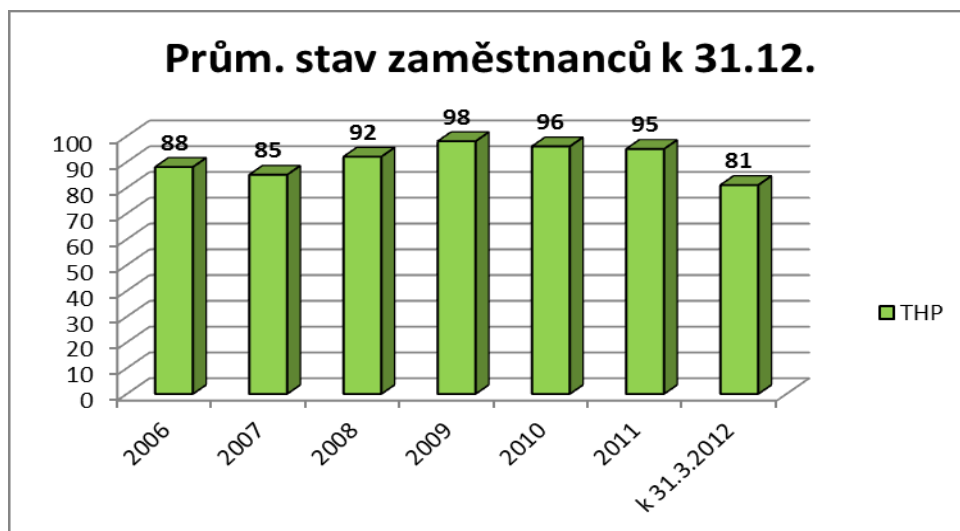
Z průzkumu, zabývající se pracovním prostředím v MSV Metal Studénka, a. s., vyplynulo, že prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, je nijak neomezuje při výkonu práce a celkově jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím. Jediné co může ovlivňovat spokojenost a zapříčinit, tak nespokojenost technickohospodářských pracovníků s pracovním prostředím je zdravotní stav jedince. Zdravotní stav nemusí nutně souviset s věkem zaměstnance.

4.3.4 Průměrný stav zaměstnanců

V souvislosti s cíli diplomové práce a realizovaným výzkumem v organizaci, zabývající se spokojeností se zaměstnaneckými výhodami, mzdovým systémem a pracovním prostředím bylo uskutečněno porovnání, zda výsledky z průzkumu mohou souviset, např. s fluktuací ve společnosti MSV Metal Studénka, a. s. Vedoucí personálního oddělení mi poskytla informace o stavu technickohospodářských pracovníků v daném podniku. Tyto informace byli od roku 2006 do konce března letošního roku.

Z grafu je zřejmé, že průměrný stav technickohospodářských pracovníků k 31.12. v MSV Metal Studénka, a. s. se každý rok mění. Rozdíly mezi jednotlivými roky není příliš velký, v roce 2009 bylo v organizaci 98 THP a to je nejvyšší počet za roky 2006 až 2012. Nejméně technickohospodářských pracovníků je v současné době, ale to se může do konce roku změnit, tudíž nejméně THP bylo v roce 2007, viz Obr. 4.28.

Obr. 4.28 Průměrný stav zaměstnanců k 31.12.



Na základě uskutečněného výzkumu s vybranými aspekty a srovnáním s průměrným stavem technickohospodářských pracovníků nelze říci, že by nespokojenost zaměstnanců s některými zaměstnaneckými výhodami nebo s výší své mzdy a pracovním prostředím vedla k fluktuaci pracovníků v organizaci. Mění se stav zaměstnanců v MSV Metal Studénka, a. s. je spíše spojeno s pracovními zakázkami v průběhu roku. V současné době je důležité si pracovní místo udržet.

4.4 Návrhy a doporučení

Provedený průzkum ve společnosti MSV Metal Studénka, a. s. poskytl přehled o spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami, se mzdovým systémem a s pracovním prostředím.

Tato část diplomové práce se bude zabývat formulací návrhů a doporučení, které vycházejí ze zjištěných údajů. Tyto návrhy a doporučení by mohly vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci s vybranými aspekty. Tyto návrhy a doporučení jsou

rozděleny do 3 částí podle toho, o jakou část se jedná, jestli o zaměstnanecké výhody, o mzdový systém nebo o pracovní prostředí.

První část, se týká spokojeností se **zaměstnaneckými výhodami**, v dotazníku se touto oblastí zabývaly otázky č. 2 až 13. Průzkum ukázal, že zaměstnanci jsou spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Některé výhody by se mohly vztahovat na všechny zaměstnance THP a ne jen na některé. Jedná se především o dovolenou nad zákonem stanovený rámec a výhody, které dostávají zaměstnanci, kteří jsou členy odborové organizace. Jeden respondent uvedl, že dovolená navíc jim byla před nějakou dobou zkrácena kvůli ekonomické situaci. Pokud je to nyní v možnostech organizace nebo by to bylo možné v budoucnu, doporučila bych organizaci, aby byla znovu zaměstnancům poskytována dovolená nad zákonem stanovený rámec. Jistě by zavedení této zaměstnanecké výhody zvýšilo pracovní spokojenost. Dovolená navíc je teď v Česku nejpopulárnějším benefitem. Z výzkumu dále vyplynulo, že pro zaměstnance jsou informace o benefitech dostatečné, mají o nich přehled, nečiní jim problém se v nich orientovat. V případě, že něco neví, informace si mohou dohledat na několika místech, hlavně v kolektivní smlouvě, na nástěnce, na intranetu nebo se zeptat kolegů. Taktéž lze říci, že většina benefitů jsou zaměstnanci využívána. Z hlediska nabídky benefitů není třeba něco měnit.

Organizaci je také možné doporučit, aby zavedla tzv. cafeteria systém, tento systém je obvykle hodnocen zaměstnanci příznivěji. Cafeteria systém je řazen mezi motivační nástroje. Jeho aplikace by vedla k rovnoměrnému poskytování ZV. Byl by zvolen systém jádra, kde jsou benefity rozděleny na pevnou složku (jádro) a pohyblivou složku (volitelný blok).

Pevná složka by nabízela tradiční sociální výhody a podnikové služby všem zaměstnancům, např. závodní stravování, příspěvek na dětskou rekreaci, dovolená navíc, penzijní připojištění atd. Pohyblivá složka by umožňovala zaměstnancům si vybírat z určité nabídky výhod, které by chtěli využívat, např. příspěvek na dovolenou, sportovní aktivity, zdraví, kulturní a společenské akce, podnikové půjčky a ručení za půjčky a jiné. Každý zaměstnanec by si vybral jednu či dvě zaměstnanecké výhody z volitelného bloku, podle toho jaká by byla hodnota toho benefitu. Zaměstnanec by měl určité rozmezí, ve kterém by se pohyboval, např. 1 500 – 3 500 Kč. Pro zajištění fungování cafeteria systému by firma vytvořila sociální fond, který by byl tvořen určitým % ze zisku. Samozřejmě vše by bylo ošetřeno vnitřním předpisem.

Bohužel zřízení tohoto systému je finančně i organizačně náročné, tudíž je potřebné nejdříve provést finanční analýzu. Následně je důležité vyjít ze strategie firmy a z výsledků finanční analýzy. Cílem tohoto systému je optimálně rozdělit náklady společnosti.

Další část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se **mzdovým systémem**. Otázky č. 14 až 21 se týkaly mzdového systému. Z výzkumu vyplynulo, že podle názoru většiny dotazovaných neodpovídá výše mzdy jejich náročnosti práce, současný systém je nemotivuje k vyšším pracovním výkonům a zároveň ho považují za nespravedlivý.

Zaměstnanci přísluší hodinová, respektive měsíční tarifní mzda, dle tarifního stupně, do kterého je zařazen, podle vzdělání, praxe, odbornosti a sjednaného druhu práce. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, do jakých kategorií jsou zařazeni. Na základě tarifních stupňů ve společnosti, by mohlo eventuálně dojít k zařazování zaměstnanců do vyššího tarifního stupně podle počtu odpracovaných let, tzn., po určité odpracované době by byl přeřazen do vyššího tarifního stupně.

V závislosti na finančních výsledcích by bylo možné odměňovat zaměstnance za určitý počet odpracovaných let v podniku. Tímto by organizace dala najevo, že si svých věrných zaměstnanců váží. Společnost by si sama nastavila jednotlivé výše ročních odměn podle počtu odpracovaných let a ekonomické situace. Organizace sice tuto možnost používá, ale v souvislosti s dosahovanými pracovními výsledky a výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Tato odměna se vyplácí nejdříve po 20 letech odpracovaných pro společnost, což není moc motivující.

MSV Metal Studénka, a. s., by mohla provést úpravy týkající se navýšení základní mzdy, a to ve formě navýšení základní mzdy za nekouření v pracovní době, např. o 1,5 % za odpracované hodiny. Jednak tím podpoří zdraví nejen zaměstnanců, kteří kouří, ale i těch co nekouří a musí se pohybovat v zakouřeném prostředí. Základní mzdu lze navýšit zaměstnanci i za aktivní a tvůrčí přístup k práci, a to také určitým procentem, např. o 3 % za odpracované hodiny atd.

Návrhy ke změnám mzdového systému vyplývají z analýz odpovědí malého počtu respondentů. Výběr souboru respondentů byl určen organizací. Z výsledků vyplynula nespokojenost se mzdou. Bylo by potřebné zjistit, zda obdobné výsledky by vyplynuly i z odpovědí dalších zaměstnanců v případě, že by výzkum byl rozšířen o další výběrové soubory. Vše je také ovlivněno finanční situací podniku. MSV Metal Studénkou, a. s. neposkytla finanční údaje.

Teorie potvrzují, např. Herzbergova, že finanční motivace má krátkodobý účinek na spokojenost zaměstnanců po provedených změnách. Proto nespokojenost se mzdovým systémem není překvapující.

Poslední část se zabývala spokojeností s **pracovním prostředím**. Pracovním prostředím se v dotazníku zabývaly otázky č. 22 až 26. Výzkum ukázal, že většina zaměstnanců je spokojena s prostředím, ve kterém pracují. Jediným faktorem, se kterým byli technickohospodářští pracovníci v menším zastoupení nespokojeni, byla teplota na pracovišti v létě a v zimě.

Společnosti lze doporučit, aby v budoucnu optimalizovala teplotu na pracovišti podle druhu vykonávané práce. Také, aby pravidelně prováděla kontrolu pracovního prostředí a v rámci možností toto prostředí upravovala a po částech modernizovala v souladu se strategií a finančními možnostmi.

Jestliže společnost bude nabízet svým zaměstnancům dostatek zaměstnaneckých výhod, mít motivující mzdový systém a příjemné pracovní prostředí, pravděpodobně se bude zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců se obvykle projevuje ve stabilizaci zaměstnanců v organizaci a také v kvalitě vykonávané práce.

5. Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl provést analýzu spokojenosti zaměstnanců v podniku, odhalit nedostatky a navrhnout možnosti zlepšení. Pomocí dotazníkového šetření se zjišťovala spokojenost technickohospodářských pracovníků se zaměstnaneckými výhodami, mzdovým systémem a pracovním prostředím. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán v elektronické podobě vedoucím personálního oddělení. Elektronická forma byla použita vzhledem k rychlosti distribuce dotazníku a také nákladům.

Práce byla rozdělena na několik částí. Úvod práce se zaměřoval na cíle diplomové práce a vybrané stimuly v MSV Metal Studénka, a. s. Na začátku druhé kapitoly byly vysvětleny základní pojmy, týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců s různými aspekty. Dále byly objasněny stimuly, kterými se práce zabývala. Prvním z vybraných stimulů byl systém odměňování, zahrnující zaměstnanecké výhody a mzdový systém. Druhým vybraným stimulem bylo pracovní prostředí. Konec teoretické části je věnován metodám výzkumu.

V praktické části, která navazuje na teoretickou část, byla představena společnost, především její historie a předmět podnikání. V souvislosti s teoretickou částí zde byly popsány benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům a také mzdový systém, který organizace uplatňuje v současné době. Jako poslední bylo popsáno pracovní prostředí v rámci podniku. Dále následovala analýza současného stavu spokojenosti. Nejprve byl popsán dotazník a pak výběr a charakteristika souboru respondentů. Důležitou část představovala samotná analýza získaných dat vztahující se ke spokojenosti s jednotlivými stimuly. V souvislosti se spokojeností se zaměstnaneckými výhodami, mzdovým systémem a pracovním prostředím došlo k porovnání s průměrnými stavy THP uvnitř podniku, a to z důvodu, zda nedochází k fluktuaci zaměstnanců s případnou nespokojeností s vybranými aspekty. Na závěr byly uvedeny návrhy a doporučení pro společnost.

Přínos diplomové práce pro podnik spočívá v tom, že má možnost se seznámit s názory a postoji svých zaměstnanců. Organizace se může pokusit zlepšit ty oblasti, kde byla zaznamenána nespokojenost, které povedou k vyšší spokojenosti.

Výsledky diplomové práce a předložené návrhy a doporučení mohou pro organizaci představovat východiska pro další analýzy. Další analýzy mohou výsledky potvrdit, ale také mohou být zjištěny další údaje a problémové oblasti. Vše záleží i na cílech a možnostech organizace.

Diplomová práce vychází z odborných publikací, elektronických zdrojů a interních zdrojů MSV Metal Studénka, a. s.

Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Book, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

CAULFIELD Holden. Motiv a motivace. In: *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 2008-06-01, [cit. 2012-03-08]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/motiv-motivace.html>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Personální řízení I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0248-8.

GRIFFETH, Rodger W. Human Resource Management Review. *Science Direct* [online]. June, 2009, vol. 19, iss. 2, s. 86-103, [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://80.www.sciencedirect.com/dialog.cvut.cz/science/article/pii/S1053482208000831>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAZAROVÁ, Bohumíra. *Základy psychologie s aplikacemi do manažerské a ekonomické praxe*. Brno: Rašínova vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-87001-12-7.

LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLICA, Karel et al. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: EKOPRESS, 2000. ISBN 80-86119-25-4

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠÍBAL, Jan, Pavla VITUJOVÁ, a Ivan MACHÁČEK. Zaměstnanecké benefity. In: *Bussinessinfo.cz* [online]. © 1997-2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/#TOP>

ŠNAJDROVÁ, Alena. *Pracovní spokojenost*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská – Technická Univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra Ekonomie a managementu.

Zaměstnanecké výhody. In: *Sodexo.cz* [online]. 2007-01-19 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-vyhody.asp>

Závodní stravování. In: *Osz.cmkos.cz* [online]. 2003-03-12 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/03_2003/stravovani.html

Ostatní zdroje:

MSV METAL STUDÉNKA, a. s. *Kolektivní smlouva*. Studénka, 2012.

MSV METAL STUDÉNKA, a. s. *Sborník mzdových předpisů*. Studénka, 2012.

Seznam zkratk

a. s. akciová společnost

MS mzdový systém

THP technickohospodářští pracovníci

ZV zaměstnanecké výhody

Seznam obrázků

Obr. 2.1	Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti
Obr. 2.2	Složky celkové odměny
Obr. 4.1	Zastoupení mužů a žen
Obr. 4.2	Věk zaměstnanců
Obr. 4.3	Délka odpracovaných let ve společnosti
Obr. 4.4	Celková spokojenost zaměstnanců
Obr. 4.5	Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami
Obr. 4.6	Poskytované zaměstnanecké výhody
Obr. 4.7	Přehled o nabízených zaměstnaneckých výhodách
Obr. 4.8	Informovanost o nabízených ZV
Obr. 4.9	Dostupnost informací o zaměstnaneckých výhodách
Obr. 4.10	Srozumitelnost zaměstnaneckých výhod
Obr. 4.11	Využívané zaměstnanecké výhody
Obr. 4.12	Nejdůležitější zaměstnanecké výhody
Obr. 4.13	Postradatelné zaměstnanecké výhody
Obr. 4.14	Využitelnost zaměstnaneckých výhod
Obr. 4.15	Odpovídá mzda náročnosti práce zaměstnance
Obr. 4.16	Zvýšení pracovního výkonu při zvýšení mzdy
Obr. 4.17	Spokojenost s vybranými složkami mzdového systému
Obr. 4.18	Motivující systém hodnocení
Obr. 4.19	Spravedlivý systém odměňování
Obr. 4.20	Znalost podmínek k získání mimořádných odměn
Obr. 4.21	Spokojenost s jednotlivými složkami mzdového systému
Obr. 4.22	Základní mzda a ostatní složky MS
Obr. 4.23	Celková spokojenost s pracovním prostředím
Obr. 4.24	Intenzita osvětlení
Obr. 4.25	Spokojenost s teplotou na pracovišti
Obr. 4.26	Hluk při práci
Obr. 4.27	Vibrace při práci
Obr. 4.28	Průměrný stav zaměstnanců k 31.12.

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Ohodnocené zaměstnanecké výhody

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě obor Management a zpracovávám diplomovou práci. Proto bych Vás touto cestou chtěla požádat o spolupráci vyplněním následujícího dotazníku. Cílem je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců této firmy s vybranými aspekty a identifikovat jejich nedostatky. Dotazník je zcela anonymní a všechny údaje Vámi uvedené budou sloužit pouze jako podklad k vypracování mé diplomové práce.

Označte, prosím, pokud není uvedeno jinak, jen jednu možnost.

Bc. Hana Rattmanová

1. Jste ve Vašem zaměstnání celkově spokojen/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

2. Jste spokojen/a s tím, že Vám zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. Jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje? (můžete označit více odpovědí)

- a) stravenky
- b) pojištění a připojištění
- c) jízdní výhody
- d) vzdělávací kurzy
- e) dovolená nad zákonem stanovený rámec
- f) příspěvek na kulturní, sportovní, zájmovou a společenskou činnost
- g) příspěvek na individuální zájezdy a rekreace
- h) finanční dary
- i) sociální výpomoci a sociální půjčky
- j) rekreace, zájezdy a pobyty z katalogu za zvýhodněné ceny
- k) služební automobil a pohonné hmoty
- l) služební mobil a hrazené telefonní výlohy
- m) jiné. Napište, prosím, jaké

4. Máte přehled o nabízených zaměstnaneckých výhodách?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5. Informace o nabízených zaměstnaneckých výhodách považujete za:

- a) zcela dostatečné
- b) dostatečné
- c) nedostatečné
- d) zcela nedostatečné

6. Informace o zaměstnaneckých výhodách většinou získáte: (můžete označit více odpovědí)

- a) na internetu
- b) na intranetu
- c) přijdou mi e-mailem
- d) na nástěnce
- e) na poradě
- f) v kolektivní smlouvě
- g) od kolegů
- h) jinde. Napište, prosím, kde

7. Jsou pro Vás informace o zaměstnaneckých výhodách srozumitelné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Které zaměstnanecké výhody využíváte? (můžete označit více odpovědí)

- a) závodní stravování
- b) penzijní připojištění
- c) kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců
- d) překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy
- e) dovolená na zotavenou
- f) dětská rekreace
- g) výhody poskytované v rámci sociálního programu
- h) výpomoc při úmrtí zaměstnance
- i) jiné. Napište, prosím, jaké

9. Jak jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami? (oznámkujte, prosím, každou možnost známkou: od 5 – nejlepší až 1 - nejhorší)

Závodní stravování	
Penzijní připojištění	
Kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců	
Překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy	
Dovolená na zotavenou	
Dětská rekreace	
Výhody poskytované v rámci sociálního programu	
Výpomoc při úmrtí zaměstnance	

10. Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější? (označte, prosím, 3 možnosti)

- a) závodní stravování
- b) penzijní připojištění
- c) kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců
- d) překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy
- e) dovolená na zotavenou
- f) dětská rekreace
- g) výhody poskytované v rámci sociálního programu
- h) výpomoc při úmrtí zaměstnance
- i) jiné. Napište, prosím, jaké

11. Které zaměstnanecké výhody byste mohl/a postrádat? (označte, prosím, 3 možnosti)

- a) závodní stravování
- b) penzijní připojištění
- c) kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců
- d) překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy
- e) dovolená na zotavenou
- f) dětská rekreace
- g) výhody poskytované v rámci sociálního programu
- h) výpomoc při úmrtí zaměstnance
- i) jiné. Napište, prosím, jaké

12. Které zaměstnanecké výhody byste místo nich uvítal/a? (napište, prosím, 3 možnosti)

- a)
- b)
- c)

13. Jsou pro Vás všechny poskytované zaměstnanecké výhody využitelné?

- a) ano, všechny
- b) většina ano
- c) většina není
- d) žádné nejsou

14. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Zvýšil/a byste Váš pracovní výkon při zvýšení Vaší mzdy?

- a) ano, je to v mých silách
- b) ano, pokusil/a bych se
- c) ne, není to v mých silách
- d) ne, nevidím důvod

16. Jste spokojen/a s:

1) osobním ohodnocením:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

2) příplatky za práci přesčas:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3) prémie:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Je pro Vás současný systém hodnocení, na základě kterého se navyšuje Vaše mzda, dostatečně motivující k vyšším výkonům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Domníváte se, že dosavadní systém odměňování je spravedlivý?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Víte, při jakých podmínkách můžete získat mimořádné odměny?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20. Jste spokojen/a s jednotlivými složkami mzdového systému?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

21. Jsou součástí Vaší základní mzdy i ostatní složky mzdového systému?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

22. Jste spokojen/a celkově s pracovním prostředím (osvětlení, hluk na pracovišti atd.)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

23. Postačuje Vám intenzita osvětlení při práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

24. Jste spokojen/a s teplotou na pracovišti:

1. v létě:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

2. v zimě:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

25. Vadí Vám hluk při práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

26. Ruší Vás otřesy při práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

27. Vaše pohlaví:

- a) žena
- b) muž

28. Váš věk:

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 a více let

29. Délka odpracovaných let ve společnosti:

- a) do 1 roku
- b) od 1 do 3 let
- c) od 3 do 5 let
- d) od 5 do 10 let
- e) více než 10 let
- f) více než 15 let

Děkuji za Vaši spolupráci, ochotu a čas. Vašich odpovědí si velice vážím.

Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

Otázka č. 1 Jste ve Vašem zaměstnání celkově spokojen/a?

ano	5
spíše ano	19
spíše ne	4
ne	0

Otázka č. 2 Jste spokojen/a s tím, že Vám zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody?

ano	14
spíše ano	10
spíše ne	2
ne	2

Otázka č. 3 Jaké zaměstnanecké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje?

stravenky	25
pojištění a připojištění	25
jízdní výhody	0
vzdělávací kurzy	15
dovolená nad zákonem stanovený rámec	10
příspěvek na kulturní, sportovní, zájmovou a společenskou činnost	9
příspěvky na individuální zájezdy a rekreace	4
finanční dary	2
sociální výpomoci a sociální půjčky	3
rekreace, zájezdy a pobyty z katalogu za zvýhodněné ceny	5
služební automobil a pohonné hmoty	3
služební mobil a hrazené telefonní výlohy	6
jiné	0

Otázka č. 4 Máte přehled o nabízených zaměstnaneckých výhodách?

ano	16
spíše ano	10
spíše ne	2
ne	0

Otázka č. 5 Informace o nabízených zaměstnaneckých výhodách považujete za:

zcela dostatečné	13
dostatečné	12
nedostatečné	2
zcela nedostatečné	1

Otázka č. 6 Informace o zaměstnaneckých výhodách většinou získáte:

na internetu	0
na intranetu	10
přijdou mi emailem	12
na nástěnce	12
na poradě	11
v kolektivní smlouvě	20
od kolegů	7
jinde	0

Otázka č. 7 Jsou pro Vás informace o zaměstnaneckých výhodách srozumitelné?

ano	19
spíše ano	8
spíše ne	1
ne	0

Otázka č. 8 Které zaměstnanecké výhody využíváte?

závodní stravování	21
penzijní připojištění	24
kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců	11
překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy	5
dovolená na zotavenou	9
dětská rekreace	4
výhody poskytované v rámci sociálního programu	3
výpomoc při úmrtí zaměstnance	1
jiné	0

Otázka č. 9 Jak jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Zaměstnanecké výhody	Společné četnosti				
	5	4	3	2	1
závodní stravování	8	7	9	1	0
penzijní připojištění	3	10	11	3	0
kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců	2	2	12	2	1
překážky v práci a prac. volno s náhradou mzdy	6	2	7	1	1
dovolená na zotavenou	2	8	5	0	3
dětská rekreace	4	4	4	1	1
výhody poskytované v rámci sociálního programu	1	1	4	5	2
výpomoc při úmrtí zaměstnance	6	1	5	3	0

Otázka č. 10 Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější?

závodní stravování	19
penzijní připojištění	24
kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců	10
překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy	5
dovolená na zotavenou	12
dětská rekreace	4
výhody poskytované v rámci sociálního programu	5
výpomoc při úmrtí zaměstnance	4
jiné	0

Otázka č. 11 Které zaměstnanecké výhody byste mohl/a postrádat?

závodní stravování	6
penzijní připojištění	1
kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců	3
překážky v práci a pracovní volno s náhradou mzdy	8
dovolená na zotavenou	5
dětská rekreace	14
výhody poskytované v rámci sociálního programu	11
výpomoc při úmrtí zaměstnance	4
jiné	0

Otázka č. 12 Které zaměstnanecké výhody byste místo nich uvítal/a?

dovolená nad rámec	9
vyšší příspěvek na penzijním připojištění	3
13. plat	3
rozsáhlejší nabídka vzdělávání	2
kvalitnější závodní stravování	1
větší výhody v rámci soc. programu	1
životní pojištění	1
hrazené očkování	1
flexi pass	1
větší odměny	1
příspěvek na dopravu	1
mobil	1

Otázka č. 13 Jsou pro Vás všechny poskytované zaměstnanecké výhody využitelné?

ano, všechny	1
většina ano	21
většina není	6
žádné nejsou	0

Otázka č. 14 Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá náročnosti Vaši práce?

ano	2
spíše ano	11
spíše ne	9
ne	6

Otázka č. 15 Zvýšil/a byste Váš pracovní výkon při zvýšení Vaší mzdy?

ano, je to v mých silách	7
ano, pokusil/a bych se	11
ne, není to v mých silách	5
ne, nevidím důvod	5

Otázka č. 16 Jste spokojen/a s:

	osobním ohodnocením	příplatky za práci přesčas	prémii
ano	5	10	4
spíše ano	16	6	14
spíše ne	6	9	6
ne	1	2	4

Otázka č. 17 Je pro Vás současný systém hodnocení, na základě kterého se navyšuje Vaše mzda, dostatečně motivující k vyšším výkonům?

ano	1
spíše ano	9
spíše ne	14
ne	4

Otázka č. 18 Domníváte se, že dosavadní systém odměňování je spravedlivý?

ano	0
spíše ano	10
spíše ne	14
ne	4

Otázka č. 19 Víte, při jakých podmínkách můžete získat mimořádné odměny?

ano	12
spíše ano	9
spíše ne	6
ne	1

Otázka č. 20 Jste spokojen/a s jednotlivými složkami mzdového systému?

ano	2
spíše ano	8
spíše ne	13
ne	5

Otázka č. 21 Jsou součástí Vaší mzdy i ostatní složky mzdového systému?

ano	19
spíše ano	8
spíše ne	1
ne	0

Otázka č. 22 Jste spokojen/a celkově s pracovním prostředím?

ano	2
spíše ano	15
spíše ne	10
ne	1

Otázka č. 23 Postačuje Vám intenzita osvětlení při práci?

ano	14
spíše ano	9
spíše ne	4
ne	1

Otázka č. 24 Jste spokojen/a s teplotou na pracovišti:

	v létě	v zimě
ano	10	10
spíše ano	6	5
spíše ne	7	6
ne	5	7

Otázka č. 25 Vadí Vám hluk při práci?

ano	5
spíše ano	7
spíše ne	15
ne	1

Otázka č. 26 Ruší Vás vibrace při práci?

ano	5
spíše ano	7
spíše ne	11
ne	5

Otázka č. 27 Vaše pohlaví:

muž	22
žena	5

Otázka č. 28 Váš věk:

21 - 30 let	3
31 - 40 let	6
41 - 50 let	12
51 a více let	7

Otázka č. 29 Délka odpracovaných let ve společnosti:

do 1 roku	1
od 1 do 3 let	1
od 3 do 5 let	2
od 5 do 10 let	1
více než 10 let	3
více než 15 let	20